



**UNIVERSITAT
JAUME I**

**TAN CERCA, TAN LEJOS:
EQUILIBRIO EN LOS CONSEJOS DE
ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS EUROPEAS**

Tesis doctoral
Eva Tobías Olarte

Dirigida por:
Dra. M^a José Senent Vidal
Dra. M^a Isabel Huerta Viesca

Castellón de la Plana, 23 de septiembre de 2016

A Vincent, Adriana y Olivia

“La historia de la desigualdad debe acabar, y la mejor forma de conseguirlo es mediante la renuncia a los privilegios nacidos de la injusticia, no es suficiente vencer por la vía de los hechos, así la victoria siempre será parcial, y por ello es tan importante entender la igualdad como el marco de convivencia y, por tanto, también dirigida a los hombres. Ellos no pueden ver amenazas donde no las hay ni entender como ventajas aquello que perjudica a las mujeres” (Lorente Acosta, 2009)

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es fruto de un querer saber y un quehacer profesional, que han apuntalado la IGUALDAD (sí, en mayúsculas) como un elemento central de mi vida, personal y profesional.

El trabajo es una mezcla de vivencias que me han hecho madurar como persona y como profesional. Es por ello que quiero dedicar, al menos, este espacio a aquellas personas que me han acompañado, de una manera u otra, en este proceso. Cada una de ellas sabrá que este “breve recuerdo”, es mucho más.

A mi directora de tesis la doctora Dña. M^a José Senent Vidal, por su enorme contribución a este trabajo y su apoyo a lo largo de todo el proceso; a la doctora Dña. M^a Isabel Huerta Viesca, por su generosidad al aceptar codirigir la tesis.

A cada una de las personas del Tribunal, así como a las que me han precedido estudiando el tema y han aportado valiosas contribuciones.

A la doctora Dña. Annie Dussuet de la Universidad de Nantes (Francia), por brindarme la oportunidad de aprender a su lado.

A Hervé, mi suegro, y a Laurence, mi suegra, por haberme recibido siempre con los brazos abiertos en su (mi) casa.

A Eduardo R., Charo, Francisco, Inma y Mentxu de la Universidad de La Rioja, por haber creído siempre en mí.

A (Mari) Paz, María M., Eva C. y Eugenia, por haber compartido una etapa de mi vida, y haber seguido en ella.

A mis amigos, Hugo y Mikele, a mi amiga Isa, por estar siempre ahí.

A Isabel y Pepe, por nuestros encuentros “a medio camino”.

A Bety y Rebeca, por nuestras charlas de jardín.

A Edith, por nuestros meses de septiembre.

A la Universidad Jaume I de Castellón, por su acogida y recibimiento durante este periodo investigador.

A la Universidad de Oviedo, por su colaboración.

A la Universidad de La Rioja, por tener el privilegio de formar parte de su comunidad universitaria.

A todas las personas que me han aportado algo en las distintas etapas de mi vida.

Eso sí, todo esto nunca hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi marido, Vincent, la sonrisa de mis hijas, Adriana y Olivia, y sin la educación recibida por mi padre (Isidro) y madre (Eva). Esto es también vuestro premio.

ÍNDICE

Presentación

Abreviaciones y acrónimos

Capítulo I. Marco Jurídico de la Unión Europea: Mujeres en los Consejos de Administración de las empresas

1. Introducción
2. Antecedentes: marco normativo europeo en materia de igualdad en la toma de decisiones económicas
3. Panorama europeo: diferentes enfoques, diferentes resultados
4. Un intento de armonizar las regulaciones europeas destinadas a promover la igualdad de género en los consejos de administración
5. Francia: la obligatoriedad de conseguir resultados
 - 5.1. Una apuesta por el sistema de cuotas
 - 5.2. La ley francesa por la igualdad real entre mujeres y hombres: un paso más
 - 5.3. Las cifras de la desigualdad en Francia
6. La regulación española sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles
 - 6.1. El artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
 - 6.2. La normativa autonómica en materia de igualdad, con relación al fomento del principio de presencia equilibrada en las empresas
7. Esperar ya no es una opción

Capítulo II. Gobierno Corporativo y diversidad de género

1. El Gobierno Corporativo en la Unión Europea
 - 1.1. Marco europeo en materia de buen gobierno
 - 1.2. Los códigos de gobierno corporativo en los países de la UE
 - 1.3. Diversidad de género en los códigos de gobierno europeos

2. Gobierno Corporativo y diversidad de género en las empresas francesas
 - 2.1. Una apuesta voluntaria por la presencia de mujeres en los consejos de administración y vigilancia
 - 2.2. El papel de la Autoridad de Mercados Financieros (AMF)
3. La Recomendación 14 del Código Unificado de Buen Gobierno español
 - 3.1. Antecedentes en España
 - 3.2. De la reforma de la Ley de Sociedades de Capital al Código Rodríguez
4. El principio de “cumplir o explicar”: el caso español
 - 4.1. El principio de “cumplir o explicar”
 - 4.2. Los Informes de Gobierno Corporativo
 - 4.3. Presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías del IBEX 35
 - 4.4. Grado de seguimiento de la Recomendación 14

Capítulo III. La responsabilidad social: un marco ineludible para la igualdad género

1. Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial
 - 1.1. Qué es la Responsabilidad Social Empresarial
 - 1.2. Iniciativas internacionales más relevantes en el fomento de la RSE
 - 1.3. Informes o memorias de responsabilidad social
 - 1.4. Herramientas de gestión
2. Origen y desarrollo de la responsabilidad social en la Unión Europea
3. La responsabilidad social de la empresa en Francia
4. Desarrollo de la responsabilidad social en España
 - 4.1. Políticas públicas en materia de RSE
 - 4.2. Empresa y derechos humanos
5. La Responsabilidad Social de Género
 - 5.1. La dimensión social de la RSE
 - 5.2. La RSG en la legislación española
6. El plan de igualdad como instrumento de fomento de la RSE
 - 6.1. Los planes de acción a favor de la igualdad profesional entre mujeres y hombres en Francia
 - 6.2. Los planes de igualdad en la ley española

Capítulo IV. Medidas no legislativas para favorecer el acceso de las mujeres al poder empresarial

1. Introducción

2. Barreras que inciden en la trayectoria laboral de las mujeres
3. Medidas no legislativas para favorecer la presencia equilibrada en los ámbitos de decisión
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Los distintivos empresariales en materia de igualdad
 - 3.3. Cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones públicas
 - 3.4. Reconocimiento
 - 3.5. Ellas son las protagonistas
 - 3.6. Con ellos
 - 3.7. Escenarios de aprendizaje e innovación
 - 3.8. Formación y *mentoring*

Capítulo V. Acciones positivas: punto y seguido

1. Introducción
2. Aproximación conceptual
3. Las acciones positivas en la jurisprudencia comunitaria
 - 3.1. La acción positiva con relación a la consecución de la igualdad de oportunidades *versus* la igualdad de resultados
 - 3.1.1. Kalanke y Marshall
 - 3.1.2. Badeck y Anderson
 - 3.2. La acción positiva como medio indirecto para garantizar la igualdad de oportunidades
 - 3.2.1. Lommers y Briheche
 - 3.2.2. La sentencia Leone
 - 3.2.3. Las sentencias Roca Álvarez y Maïstrellis
4. Acciones positivas en Francia y España
 - 4.1. Francia: de menos a más
 - 4.2. España: un derecho desigual igualatorio
5. ¿Cuotas o paciencia?

Conclusiones

Marco normativo

Bibliografía

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas (octubre de 2015).

Cuadro 2. Evolución del marco jurídico en Francia, con relación a la igualdad profesional.

Cuadro 3. Códigos de gobierno corporativo de los países de la UE.

Cuadro 4. Principales características de los códigos de gobierno corporativo de la UE.

Cuadro 5. Diversidad de género en los códigos de gobierno de los Estados miembros de la UE.

Cuadro 6. Principales códigos de buen gobierno en España.

Cuadro 7. Nº y % de consejeras en las sociedades del IBEX 35 a 31/12/2015.

Cuadro 8. Grado de seguimiento de la Recomendación 14 (Ejercicio 2015).

Cuadro 9. Explicación de motivos en el caso de que el número de consejeras sea escaso o nulo (Ejercicio 2015).

Cuadro 10. Resumen de las iniciativas internacionales más relevantes en el fomento de la RSE.

Cuadro 11. Batería de medidas que favorecen el acceso y la permanencia de las mujeres en puestos directivos de las empresas.

PRESENTACIÓN

La participación equilibrada de mujeres y hombres en puestos directivos en el ámbito de la empresa privada, es una cuestión tratada desde muchos lados con interés creciente. Los datos están ahí y nos muestran la escasa presencia de la mujer en el ámbito del poder económico. La desigual presencia de hombres y mujeres en los consejos de administración de las empresas también ha abierto un debate público, en torno a las medidas oportunas para corregir este desequilibrio.

Son muchos los que sostienen que la presencia de la mujer en los consejos de administración es una cuestión de tiempo, de saber esperar; que si la mujer no ha conseguido escalar a esos puestos no se debe a una discriminación encubierta, sino a la falta de candidatas suficientemente capacitadas para ocupar esos puestos; que estamos mucho mejor que hace veinte años. Pero sea cual sea nuestro posicionamiento, la realidad nos muestra tozudamente la necesidad de corregir la actual situación de infrarrepresentación de las mujeres en el ámbito económico. Esta necesidad está presente en el debate europeo, y los países de la Unión Europea (UE) han comenzado a andar, de una manera u otra, este camino.

Así, el trabajo que aquí presento, se enfoca hacia el propósito de analizar la desigualdad de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas europeas, específicamente en Francia y España. Me he ceñido a las empresas cotizadas, debido a su importancia económica y su gran visibilidad. En este camino, aunque es cierto que parece que las propuestas sobre el impulso de la presencia equilibrada de mujeres y hombres van enfocadas a las grandes sociedades, debo subrayar que esto no excluye la necesidad de abordar otras perspectivas de estudio, máxime cuando el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas.

Hechas estas consideraciones sobre la finalidad de este trabajo, conviene hacer hincapié en la visión multidisciplinar de esta tesis que, enmarcada en un programa de Doctorado de Estudios de Género, nos permite acercarnos a la realidad desde ámbitos aparentemente distantes como la sociología, la economía o el derecho. Esto no es óbice para presentar un análisis riguroso sobre el objeto de la investigación que permita dar continuidad y, sobre todo, profundizar en una línea de estudio que cada vez va adquiriendo más fuerza, como es la aplicación de la perspectiva de género en el ámbito privado.

Atendiendo a este fin, he estructurado mi trabajo en cinco capítulos. El primer capítulo hace un recorrido del marco normativo europeo en materia de igualdad en la toma de decisiones económicas, incidiendo especialmente en la propuesta de Directiva de la Comisión Europea planteada en 2012 con el fin de mejorar el equilibrio de género en las empresas cotizadas. Esta propuesta, que pone el acento en la aplicación de unos criterios objetivos en los procedimientos de selección de los miembros de los consejos de administración, aún no ha sido aprobada por la reticencia de algunos países. Asimismo expongo los diferentes enfoques que los Estados miembros han desarrollado para favorecer la diversidad de género, detallando los casos de Francia y España. Este análisis se completa con el estudio de la normativa autonómica vigente en materia de igualdad que, salvo alguna excepción, no va más allá del camino emprendido por la Ley estatal con relación al impulso de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración.

El segundo capítulo analiza los Códigos de Gobierno Corporativo de los países de la UE, que contienen una serie de recomendaciones para las sociedades mercantiles que cotizan en bolsa. Por tanto, aquí se aborda la incidencia de la diversidad de género en estos códigos voluntarios, así como la calidad de las explicaciones de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de las empresas cuando se apartan de una recomendación del código. En esta línea, el estudio concreto del caso español nos permite constatar el grado de seguimiento de la recomendación sobre diversidad de género.

El tercer capítulo se centra en la RSE como instrumento que genera valor en la sociedad, y que por tanto no debe “olvidar” su dimensión social. También son analizados otros instrumentos como los planes de igualdad, que pueden contribuir a favorecer el acceso y la permanencia de las mujeres en ámbitos de decisión.

La desigualdad de género en los consejos de administración de las empresas me conduce a plantear la existencia de obstáculos y barreras, que condicionan las aspiraciones profesionales de muchas mujeres. Es por ello, que en el capítulo cuarto se plasman algunas medidas no legislativas que pueden ayudar a lograr una participación *real* de las mujeres en los consejos de administración, y por qué no, en los puestos directivos de las empresas privadas.

El último capítulo aborda la adopción de acciones positivas, como vía para garantizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los ámbitos de poder. La igualdad de oportunidades *versus* la igualdad de resultados guía mi exposición, a fin de comprender la evolución de las acciones positivas y su controversia doctrinal en torno a su legitimación. Cierro este apartado enumerando algunos de los argumentos que se plantean en este debate, a favor y en contra de las cuotas. Al cuerpo principal del estudio se añaden, sucesivamente, las conclusiones, la bibliografía y el marco normativo.

La metodología de investigación que se ha llevado a cabo para materializar este trabajo, se ha basado, fundamentalmente, en una revisión normativa sobre la igualdad de mujeres y hombres a nivel europeo, español y francés, y en un análisis bibliográfico de artículos de revistas jurídicas especializadas, libros, internet y jurisprudencia con relación al tema. Las fuentes utilizadas para la elaboración de este trabajo son bibliográficas y jurisprudenciales.

Los resultados de esta investigación pretenden ofrecer un marco descriptivo y una base de reflexión con relación a la desigualdad de género, en un terreno en el que se considera que hay una escasa sensibilidad a la participación igualitaria de mujeres y hombres. Mi objetivo, por tanto, con esta tesis es arrojar algo de luz sobre este tema, de ahí que el esfuerzo ha merecido la pena.

PRÉSENTATION

La parité homme-femme aux postes de direction dans le cadre de l'entreprise privée est une question abordée de toutes parts et qui suscite un intérêt croissant. Les chiffres sont flagrants et nous montrent que les femmes qui évoluent au sein du pouvoir économique sont rares. La présence inégale homme-femme au sein des conseils d'administration des entreprises a également ouvert un débat public, au sujet des mesures opportunes pour corriger ce déséquilibre.

Nombreux sont ceux qui pensent que la présence des femmes au sein des conseils d'administration n'est qu'une question de temps, qu'il faut savoir attendre, que si les femmes n'ont pas pu se hisser à ces postes la faute n'est pas de la discrimination cachée mais du manque de candidates qualifiées pour occuper ces postes, que la situation est bien meilleure qu'il y a vingt ans. Mais quel que soit notre positionnement, force est de constater que la réalité nous montre obstinément le besoin de corriger la situation actuelle d'infra-représentation des femmes dans le domaine économique. Or, ce besoin est présent au cœur du débat européen et les pays de l'Union européenne (UE) commencent à suivre ce chemin, d'une façon ou d'une autre.

Ainsi, le travail que je présente ici, vise à analyser l'inégalité homme-femme au sein des conseils d'administration des entreprises européennes cotées en bourse, et plus particulièrement en France et en Espagne. Je me suis limitée aux entreprises cotées en raison de leur importance économique et de leur grande visibilité. Il semble en effet que les propositions favorisant la parité homme-femme soient destinées aux grandes sociétés, mais il convient de souligner que cela n'exclut en rien le besoin d'aborder d'autres perspectives d'étude, qui plus est lorsque le réseau d'entreprises se compose majoritairement de petites et moyennes entreprises.

À l'issue de ces considérations sur la finalité de ce travail, il convient de mettre l'accent sur la vision multidisciplinaire de cette thèse, qui dans le cadre d'un programme de doctorat d'études des genres, nous permet de nous rapprocher de la réalité à partir de disciplines apparemment éloignées comme la sociologie, l'économie ou le droit. Cela n'empêche pas de présenter une analyse rigoureuse sur l'objet de la recherche, qui permette de la poursuivre et surtout de l'approfondir, dans une ligne d'étude de plus en plus solide, comme l'application de la perspective de genre dans le cadre privé.

En vue de cet objectif, j'ai structuré mon travail en cinq chapitres. Le premier chapitre parcourt le cadre de la norme européenne en matière d'égalité dans le domaine de la prise de décisions économiques, en insistant sur la proposition de directive de la Commission européenne présentée en 2012 pour améliorer la parité homme-femme au sein des entreprises cotées. Cette proposition, qui met l'accent sur l'application de critères objectifs dans les procédures de sélection des membres des conseils d'administration n'a pas encore été approuvée en raison de la réticence de certains pays à son égard. De même, j'expose les différentes approches que les États membres ont développé pour favoriser la diversité de genre, en détaillant les cas de la France et de l'Espagne. Cette analyse se complète par l'étude de la norme autonome en vigueur en matière d'égalité qui, sauf quelques exceptions, ne va pas au-delà de la voie empruntée par la loi gouvernementale liée à la favorisation de la parité homme-femme au sein des conseils d'administration.

Le second chapitre analyse les Codes de gouvernement d'entreprise des pays de l'UE, qui contiennent une série de recommandations pour les sociétés commerciales cotées en bourse. Par conséquent, j'aborde ici la répercussion de la diversité de genre dans ces codes volontaires, ainsi que la qualité des explications des rapports annuels de gouvernance corporative (RAGC) des entreprises lorsqu'elles s'éloignent d'une recommandation du code. Sur cette ligne, l'étude concrète du cas espagnol nous permet de constater le niveau de suivi de la recommandation sur la diversité de genre.

Le troisième chapitre se centre sur la RSE comme instrument qui apporte de la valeur à la société et qui de ce fait ne doit pas « oublier » sa dimension sociale. L'analyse porte également sur d'autres instruments, comme les plans d'égalité qui peuvent contribuer à favoriser l'accès et la permanence des femmes dans les sphères de la prise de décision.

L'inégalité de genre au sein des conseils d'administration des entreprises me conduit à envisager l'existence d'obstacles et de barrières, qui entravent les aspirations professionnelles de nombreuses femmes. C'est pourquoi le chapitre quatre aborde certaines mesures non législatives susceptibles de favoriser la participation réelle des femmes au sein des conseils d'administration et pourquoi pas, aux postes de direction des entreprises privées.

Le dernier chapitre aborde l'adoption d'actions positives, comme moyen de garantir la parité homme-femme dans les sphères du pouvoir. L'égalité des chances *versus* l'égalité des résultats guide mon exposition, afin de comprendre l'évolution des actions positives et leur controverse doctrinale quant à leur légitimation. Je ferme cette parenthèse en énumérant certains des arguments présentés pendant ce débat, des partisans et des détracteurs des quotas. Le corps principal de l'étude s'accompagne successivement des conclusions, de la bibliographie et des normes.

La méthodologie d'investigation utilisée pour mener à bien ce travail se base fondamentalement sur une révision de la norme relative à l'égalité homme-femme au niveau européen, espagnol et français, et sur une analyse bibliographique d'articles de magazines spécialisés, livres, Internet et jurisprudence, portant sur le sujet. Les sources utilisées pour élaborer ce travail sont bibliographiques et jurisprudentielles.

Les résultats de cette recherche visent à offrir un cadre descriptif et une base de réflexion sur le thème de l'inégalité de genre, dans un domaine jugé peu sensible à la participation paritaire homme-femme. L'objectif de cette thèse est donc de mettre en lumière ce sujet, et l'effort en a valu la peine.

ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación

AESC: *Association of Executive Search Consultants*

AFEP: *Association Française des Entreprises Privées*

AFNOR: *Association Française de Normalisation*

AMF: *Autorité des Marchés Financiers*

art.: artículo

BOE: Boletín Oficial del Estado

CE: Constitución Española

CEDAW: *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*

CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales

CERSE: Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas

CES: Consejo Económico y Social

cit.: citado

CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores

CSEP: *Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*

CV: Curriculum Vitae

CVA: Comunicación de Valor Añadido

DADS: *Déclaration annuelle de données sociales*

DOCE: Diario Oficial de las Comunidades Europeas

DOUE: Diario Oficial de la Unión Europea

Dra.: Doctora

EcoDa: *European Confederation of Directors' Associations*

EE.UU: Estados Unidos

EIGE: *European Institute for Gender Equality*

EGGI: *European Corporate Governance Institute*

ej.: ejemplo

ERE: Expediente de Regulación de Empleo

ESADE: Escuela de Administración y Dirección de Empresas

et al.: y otros

expte.: expediente

FEMM: Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género

GEES: *Gender Equality European Standard*

GRI: *Global Reporting Initiative*

HCEFH: *Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes*

HCGE: *Haut Comité de Gouvernement d'entreprise*

IAGC: Informe Anual de Gobierno Corporativo

IFA: *Institut Français des Administrateurs*

JORF: *Journal Officiel de la République Française*

JURI: Comisión de Asuntos Jurídicos

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

LSC: Ley de Sociedades de Capital

MEDEF: *Mouvement des Entreprises de France*

Nº: Número

NRE: *Nouvelles régulations économiques*

núm.: número

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OECD: *Organisation for Economic Cooperation and Development*

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONG: Organización no gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OP: *Occasional Paper*

ORSE: *Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises*

pág.: página

PNEDH: Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos

PYMEs: Pequeñas y medianas empresas

Red DIE: Red “Igualdad en la Empresa”

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSC: *Rapport de situation comparée*

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

RSG: Responsabilidad Social de Género

RU: *Rapport unique*

SA 8000: *Social Accountability 8000*

SBF: *Société des Bourses Françaises*

TC: Tribunal Constitucional

TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea

TJUE : Tribunal de Justicia de la Unión Europea

TUE: Tratado de la Unión Europea

UE: Unión Europea

UN: *United Nations*

UN Women: *United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women*

WEPS: *Women’s Empowerment Principles*

%: porcentaje

Capítulo I

MARCO JURÍDICO DE LA UNIÓN EUROPEA: MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

1. INTRODUCCIÓN

Los consejos de administración de las empresas de la Unión Europea (UE)¹ se caracterizan por un persistente desequilibrio de género, como lo demuestra el hecho de que sólo el 21,2% de los puestos en los consejos de las principales empresas cotizadas se encuentren actualmente ocupados por mujeres².

El aumento de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas ha avanzado muy lentamente, a pesar de los esfuerzos realizados por los Estados miembros³ y las instituciones de la UE⁴.

El ejemplo de países como Francia, que ha adoptado legislación en la materia y ha registrado avances importantes⁵, demuestra claramente que una normativa vinculante y limitada en el tiempo puede marcar la diferencia⁶. En España, la participación de las mujeres en lo que se ha llamado “el poder económico”, sigue siendo escasa a pesar del artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres⁷, que recomendaba llegar a un objetivo de equilibrio en los consejos

¹ En la actualidad, la Unión Europea agrupa a 28 Estados miembros. Croacia fue el último país en adherirse convirtiéndose, el 1 de julio de 2013, en el miembro número 28.

² Los datos, recogidos en abril de 2015, cubren 619 empresas cotizadas de los 28 Estados miembros de la UE. EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, October 2015.

³ De 2003 a 2010 el porcentaje de mujeres en los consejos de administración subió del 8,5% al 11,9%, un incremento de 3,4 puntos. En los últimos años, de octubre de 2010 a abril de 2015, el número de mujeres en los consejos de administración aumentó en 24 de los 28 Estados miembros, con subidas tan significativas como la de Italia (21,2 puntos), Francia (20,5 puntos), Bélgica (12,9 puntos), Alemania (12,8 puntos), Reino Unido (12,6 puntos) y Eslovenia (12,4 puntos). La media europea se situó en 9,3 puntos, mientras que en España el aumento fue tan sólo de 7,2 puntos. EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, ya cit.

⁴ A nivel europeo, uno de los logros más relevantes fue la creación del Instituto Europeo de Género en 2006 (EIGE, sus siglas en inglés). Su relevancia reside principalmente, en la creación de una agencia europea que se ocupa de modo específico de la cuestión de la igualdad de mujeres y hombres. *Reglamento (CE) n° 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género*, DOUE L 403 de 30.12.2006.

⁵ RENAULT, Marie-Cécile, “Les femmes à l’assaut des conseils d’administration”, *Le Figaro*, 16 mai 2016, pág. 18: “La progression en dix ans est considérable. On ne dépassait pas 9% de femmes dans les conseils en 2006! Carol Lambert (Deloitte, MEDEF)”.

⁶ Como señala un estudio de Manpower Group, está demostrado que el problema no se resolverá por sí solo. MANPOWER GROUP, *07 Pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos*, 2015, pág. 17: “Con la fórmula del *laissez-faire* no se ha conseguido la paridad de género”.

⁷ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Boletín Oficial del Estado núm. 71, de 23 de marzo de 2007.

de administración en un plazo “razonable”⁸, plazo que ha finalizado sin haber conseguido el fin perseguido por el legislador.

Para acelerar este camino, ya iniciado por varios Estados miembros, la Comisión Europea plantea en 2012 una propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género en las empresas cotizadas, con un objetivo cuantitativo del 40% para 2020⁹. Este objetivo no es una cuota rígida¹⁰ cuyo incumplimiento llevaría aparejado sanciones, sino una cuota de procedimiento que asegure una selección transparente y justa hasta alcanzar el 40%¹¹.

Tal y como señalaba Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea de 2010 a 2014 e impulsora de esta normativa, la legislación europea debe garantizar que todo el talento esté disponible, también en los consejos de administración de las empresas europeas¹². Y es que en comparación con otros ámbitos de la sociedad, la escasa presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas es especialmente significativa. La adopción de medidas de acción positiva parece ser el único camino para garantizar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los ámbitos de decisión empresarial, aunque no debe ser la única vía¹³.

Pero antes de tener sobre la mesa una propuesta de Directiva como la mencionada, sin visos de prosperar a corto o medio plazo, conviene recordar cómo hemos conseguido llegar hasta aquí. Desde luego, el camino no ha sido fácil.

⁸ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles Españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2009, pág. 346: “El plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de la Ley de igualdad que diseña el artículo 75 se considera como un plazo “razonable” en la Exposición de Motivos de la Ley, que entró en vigor el 24 de marzo de 2007, al día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado”.

⁹ *Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines*, Bruselas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final.

¹⁰ *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la interpretación de la sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995 en el asunto C-450/93, Kalanke v. Freie Hansestadt Bremen*, Bruselas, 27.03.1996, COM (96) 88 final, pág. 3: “Se consideran cuotas rígidas las que establecen cierto nivel que debe ser alcanzado sin tener en cuenta las cualificaciones o los méritos de las personas consideradas, o las que fijan requisitos mínimos que deben cumplirse sin que haya ninguna posibilidad de considerar las circunstancias particulares de un caso concreto”.

¹¹ EUROPEAN COMMISSION, *Improving the gender balance in company boardrooms (proposal for a directive-adopted by the Commission on 14 November 2012)*, June 2014.

¹² COMISIÓN EUROPEA, “La presión reguladora empieza a dar frutos: el porcentaje de mujeres en los consejos de administración sube al 15,8% en Europa”, *Comunicado de prensa*, Davos, 25 de enero de 2013, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-51_es.htm [fecha última consulta: 18/03/2016]: “La legislación a nivel europeo que hemos puesto sobre la mesa garantizará que el talento existente se utilice para impulsar el equilibrio entre hombres y mujeres de manera uniforme en todos los consejos de administración de las empresas de nuestro mercado interior”.

¹³ *Comunicación de la Comisión. Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y actividades comunitarias*, Bruselas, 21.02.1996, COM (96) 67 final, pág. 5: “En efecto, la promoción de la igualdad no puede confundirse con la mera búsqueda de la paridad estadística. Habida cuenta de que se trata de promover cambios duraderos del papel de los padres, de las estructuras familiares, de las prácticas institucionales, de las formas de organización y del tiempo de trabajo, etc.”.

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

La igualdad entre mujeres y hombres es uno de los valores fundadores y de los objetivos básicos de la Unión, con arreglo a los artículos 2 y 3 (apartado 3) del Tratado de la Unión Europea (TUE)¹⁴. Además, y de conformidad con el artículo 8 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)¹⁵, la Unión se fija el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad en todas sus acciones. Este fin es coherente con la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea¹⁶, que establece en su artículo 23 que la igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, incluso en materia de empleo, trabajo y retribución¹⁷.

Por otro lado, la UE señala que las políticas de igualdad de oportunidades “son las medidas puestas en marcha desde las instituciones públicas para la superación de los obstáculos que dificultan la plena participación de las mujeres en los diversos ámbitos de la vida, con el fin de convertir la igualdad reconocida legalmente en una situación real y efectivamente igualitaria para mujeres y hombres”¹⁸. Desde esta perspectiva, se desarrollan a partir de principios de la década de los ochenta hasta el año 2005, cinco programas de acción comunitaria que detallan líneas estratégicas en materia de igualdad de oportunidades, y que nos permiten seguir la evolución del tipo de intervención que promueve la Unión Europea, y la identificación de prioridades en esos años¹⁹.

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

De hecho, en primer lugar podríamos mencionar la Recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984 relativa a la promoción de acciones positivas a favor de la mujer, que recomienda a los Estados miembros, por un lado, que adopten una política de acción positiva destinada a eliminar las desigualdades de hecho de las que son objeto las mujeres en la vida profesional, y por otro, que actúen incluyendo acciones de estímulo de candidaturas, contratación y promoción de las mujeres en los sectores, profesiones y niveles en los que están infrarrepresentadas, especialmente en los puestos de responsabilidad²⁰.

¹⁴ Versión consolidada del Tratado de la Unión Europea, DOUE C 83/13 de 30.3.2010.

¹⁵ Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, DOUE C 83/47 de 30.3.2010.

¹⁶ Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01), DOCE C 364 de 18.12.2000.

¹⁷ Indica BALAGUER CALLEJÓN que este artículo 23 ha sido considerado por la doctrina de un bajo nivel normativo, sobre todo porque no se dice con claridad que la igualdad sea un derecho fundamental esgrimible ante los tribunales por una acción procesal directa. BALAGUER CALLEJÓN, M^a Luisa, *Igualdad y Constitución Española*, Tecnos, Madrid, 2010, pág. 143.

¹⁸ INSTITUTO DE LA MUJER, *Guía para la incorporación de la igualdad de oportunidades en las actuaciones de los Fondos Estructurales*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2004, pág. 27.

¹⁹ Primer Programa de acción comunitario (1982-1985); segundo Programa de acción comunitario (1986-1990); tercer Programa de acción comunitario (1991-1995); cuarto Programa de acción comunitario (1996-2000); quinto Programa de acción comunitario (2001-2006).

²⁰ Recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984 relativa a la promoción de acciones positivas a favor de la mujer, DOCE L 331 de 19.12.1984, págs. 124-125.

Una década después, la Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones, afirma que es necesario hacer todo lo posible para efectuar los cambios de estructuras y actitudes, indispensables para que exista una verdadera igualdad de acceso a los puestos decisorios entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos, incluido el económico²¹.

También, la Recomendación del Consejo de 2 de diciembre de 1996 relativa a la participación equilibrada²² de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, recomienda a los Estados miembros estimular al sector privado para que aumente la presencia de mujeres en todos los niveles de decisión, concretamente mediante la adopción de medidas dentro del marco de planes de igualdad y programas de acciones positivas²³. Por otro lado, el informe presentado a los tres años de esta Recomendación con el fin de dar un balance de su aplicación, indica que algunos países consideran la sensibilización como el instrumento clave que debe ponerse en práctica, en mayor medida en el sector privado²⁴.

Además, la Comisión Europea decide plantear una estrategia en materia de igualdad entre hombres y mujeres que permita integrar la cuestión de la igualdad en todas las actividades comunitarias, al mismo tiempo que se implementan medidas concretas destinadas a mejorar la situación de las mujeres en la sociedad. Hablamos de la Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)²⁵. Este nuevo marco supone un cambio importante respecto del planteamiento anterior, basado fundamentalmente en actividades compartimentadas y programas financiados mediante diferentes partidas presupuestarias específicas²⁶.

Esta Estrategia determinó cinco ámbitos de intervención con sus correspondientes objetivos operativos, que marcaron la hoja de ruta durante cinco años. Debemos destacar el primer ámbito de actuación, que incide en la promoción de la igualdad entre

²¹ Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones, DOCE C 168 de 4.07.1995, págs. 0003-0004.

²² Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social sobre la aplicación de la Recomendación 96/694 del Consejo, de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, Bruselas, 07.03.2000, COM (2000) 120 final, pág. 9: “La Recomendación no ofrece una definición de la expresión “participación equilibrada”. No obstante, de los informes de los países parece desprenderse la idea común de que si el número de mujeres u hombres en los procesos de toma de decisiones es inferior a un 30%, un grupo no puede ejercer una verdadera influencia”.

²³ Recomendación del Consejo de 2 de diciembre de 1996 relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, DOCE L 319 de 10.12.96, pág. 14.

²⁴ Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social sobre la aplicación de la Recomendación 96/694 del Consejo..., ya cit., pág. 12.

²⁵ Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005), Bruselas, 7.6.2000, COM (2000) 335 final, págs. 3-4: “El futuro trabajo de la Comunidad en pro de la igualdad adoptará la forma de una estrategia global, que abarcará todas las políticas comunitarias destinadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, ya sea ajustando sus políticas (intervención activa: integración del factor de igualdad) y/o aplicando medidas concretas destinadas a mejorar la situación de las mujeres en la sociedad (intervención reactiva: acciones específicas)”.

²⁶ ALONSO, Matilde y FURIO BLASCO, Elies, “El papel de la mujer en la sociedad española”, *HAL Archive ouverte*, 2007, pág. 7: “La puesta en juego del *mainstreaming* de género es una revolución en las relaciones humanas, políticas y laborales que tiene que ser asumida por todos los actores que participan en la elaboración, adopción e implementación de medidas políticas en los niveles europeo, nacional, regional y local”.

hombres y mujeres en la vida económica²⁷. En esta área ya se vislumbra el papel destacado que tienen las empresas europeas, a la hora de concebir estrategias que fomenten la integración de la igualdad en todas las políticas que tengan repercusión sobre la mujer en la economía.

El Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)²⁸ es la continuación de la Estrategia marco comunitaria anteriormente mencionada, de la cual hace balance. En este Plan se definen seis áreas prioritarias de actuación a nivel europeo a favor de la igualdad de género, con sus objetivos y medidas clave para cada una de ellas. El impulso de la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en la toma de decisiones económicas, es una de estas áreas, que busca así contribuir a una mayor productividad. Además, la transparencia en los procedimientos de promoción se considera uno de los puntos clave para apoyar dicha participación equilibrada.

En 2010 la Comisión Europea adopta la Carta de la Mujer, una declaración política en la que se renueva el compromiso por la igualdad entre los sexos, y en la que se reitera la importancia de introducir la perspectiva de género en las políticas europeas²⁹. En ese mismo año y sobre la base del Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010), la Comisión Europea presenta una nueva Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015³⁰, que detalla acciones con arreglo a cinco campos prioritarios definidos en la Carta de la Mujer. Uno de estos ámbitos es la igualdad en la toma de decisiones. En este punto se menciona que la presencia femenina en la economía es inferior a la masculina en todos los niveles de gestión y toma de decisiones, y se pone como ejemplo la realidad de los consejos de administración de las empresas cotizadas de la UE. Además, se pone de manifiesto que existe una correlación directa y positiva, hoy también cuestionada³¹, entre la presencia de mujeres en posiciones directivas y el rendimiento de las empresas.

²⁷ *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Hacia una estrategia marco comunitaria...*, ya cit., pág. 5.

²⁸ *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010*, Bruselas, 1.3.2006, COM (2006) 92 final.

²⁹ *Comunicación de la Comisión. Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres. Una Carta de la Mujer. Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer 2010 en conmemoración del 15º aniversario de la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción de la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer celebrada en Pekín, y del 30º aniversario de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*, Bruselas, 5.3.2010, COM (2010) 78 final.

³⁰ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015*, Bruselas, 21.9.2010, COM (2010) 491 final.

³¹ Un ejemplo de ello es la compañía telefónica holandesa KPN, que abandona la política de cuotas femeninas para los puestos directivos que venía aplicando desde 2009. Según su director Jasper Rynders, las cuotas no habían aportado el cambio de enfoque esperado con la llegada de las mujeres ejecutivas. Es más, Rynders añade que ahora se abre una apuesta por la contratación de varones de minorías étnicas para puestos directivos, ya que la entrada “impuesta” de mujeres ponía en desventaja a los varones multiculturales con título universitario. Eso sí, de las mujeres de minorías étnicas ni palabra. FERRER, Isabel, “La telefónica holandesa KPN suprime las cuotas femeninas”, *El País*, 26 de septiembre de 2014, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411759633_180720.html [fecha última consulta: 18/10/2014].

En 2013, la Comisión Europea publica una revisión intermedia³² de la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, que pone de relieve el progreso realizado desde 2010, también con relación a la igualdad en los ámbitos de poder económico. Recientemente, la Comisión Europea ha aprobado el Compromiso Estratégico por la Igualdad de Género 2016-2019³³, que abre una nueva etapa basada en la identificación de las fortalezas y debilidades de la Estrategia anterior (2010-2015). También en esta ocasión se definen cinco áreas de trabajo, y se vuelve a incluir la igualdad en la toma de decisiones como uno de sus ejes. De especial interés, es el apoyo expreso a la adopción de la propuesta de Directiva de 2012, como una acción a tener en cuenta para alcanzar los objetivos marcados³⁴.

En 2011, y cinco años después de la adopción del primer Pacto Europeo por la Igualdad de Género, se considera necesario un nuevo impulso en materia de igualdad entre mujeres y hombres y se aprueba el Pacto Europeo por la Igualdad de Género para 2011-2020³⁵, donde el Consejo de la Unión Europea insta a que se actúe, también, en el fomento de la igualdad de la participación de mujeres y hombres en el proceso decisorio, a todos los niveles y en todos los ámbitos, con el fin de aprovechar plenamente todas las capacidades.

El Parlamento Europeo, en su Resolución sobre las mujeres y la dirección de las empresas de 2011³⁶ es contundente: por un lado considera que uno de los objetivos prioritarios de la UE debería ser, que las mujeres competentes y cualificadas puedan acceder a puestos que hoy no son accesibles para ellas debido a las desigualdades existentes; y por otro, señala que las iniciativas y las medidas adoptadas por el sector privado con el fin de lograr mayor representación de las mujeres han sido útiles, pero no suficientes. Es por ello que invita a las empresas a alcanzar el porcentaje de un 30% de mujeres entre los miembros de los órganos de dirección para 2015, y de un 40% para 2020. También se subraya que las compañías que cotizan en bolsa deberían dar ejemplo en la aplicación de una representación equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración, y en los puestos de dirección a todos los niveles. Además, se insiste en que en las políticas de contratación de las empresas deben observarse los principios de transparencia, objetividad, inclusividad, eficacia, no discriminación e igualdad de género. Al mismo tiempo, se acoge favorablemente la intención de proponer una normativa europea en 2012 si el porcentaje “crítico” anteriormente señalado, no se consigue alcanzar de manera voluntaria en los plazos mencionados.

La Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2012, sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea³⁷ manifiesta la falta de progresos con relación al incremento del número de mujeres en los consejos de administración de las empresas,

³² EUROPEAN COMMISSION, *Commission staff working document: Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010-2015)*, Brussels, 16.9.2013, SWD (2013) 339 final.

³³ EUROPEAN COMMISSION, *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*, European Union, 2016.

³⁴ EUROPEAN COMMISSION, *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*, ya cit., pág. 14.

³⁵ En 2006 el Consejo europeo adoptó el primer Pacto Europeo por la Igualdad de Género, y en marzo de 2010, el Trío de Presidencias instó a que se conmemorara el quinto aniversario del Pacto. *Conclusiones del Consejo de 7 de marzo de 2011 sobre Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020)*, DOUE C 155/02 de 25.5.2011.

³⁶ *Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas (2010/2115 (INI))*.

³⁷ *Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2012, sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea-2011 (2011/2244 (INI))*.

y reitera la petición a la Comisión para que adopte propuestas legislativas que incluyan la introducción de cuotas, con el fin de aumentar la representación femenina en los órganos de gestión de las empresas. Esta misma Resolución recuerda la oportunidad que suponen las elecciones europeas de 2014 para avanzar en una democracia paritaria, y por tanto refleja la demanda, destinada a los Estados miembros, para que respalden la paridad proponiendo a un hombre y a una mujer como sus candidatos para el cargo de Comisario/a³⁸. Sin embargo, unos meses después se comprueba con amargura que la voluntad por sí sola, también en el ámbito público, no es suficiente para que las mujeres alcancen puestos decisivos³⁹. Como novedad positiva en este sentido, recogida en el vigente Compromiso Estratégico por la Igualdad de Género 2016-2019, es el planteamiento de alcanzar un objetivo del 40% de mujeres en los puestos directivos y mandos intermedios de la propia Comisión, al fin de su mandato.

En este recorrido tampoco debo olvidar que la Comisión Europea informa cada año sobre los logros conseguidos en materia de igualdad de mujeres y hombres en los Estados miembros, y presenta los desafíos y las prioridades para el futuro. Estos informes confirman los avances en esta materia, pero también la lejanía de los objetivos, planteados con el fin de que la igualdad de género sea una realidad. El último informe presentado en 2015, constata la escasa presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas, por lo que la propuesta de Directiva de 2012 es considerada como uno de los hitos más importantes en pos del progreso en este ámbito⁴⁰.

Los últimos años han estado marcados por una crisis económica e institucional en Europa, y en este contexto la UE se lanza a definir el lugar que quiere ocupar en 2020. El resultado es la llamada “Estrategia Europa 2020” que marca tres prioridades que se refuerzan mutuamente: un crecimiento inteligente, un crecimiento sostenible y un crecimiento integrador⁴¹. Para avanzar en el logro de estas prioridades, se recuerda que es preciso utilizar el potencial y los talentos de las mujeres de manera más extensa y eficaz. Al amparo de dicha Estrategia, la Comisión Europea propone para la UE cinco objetivos cuantificables para 2020 que se traducirán en objetivos nacionales en el marco del empleo, la investigación y la innovación, el cambio climático y la energía, la educación y la lucha contra la pobreza. Concretamente y con relación al empleo, la Estrategia fija el objetivo de alcanzar una tasa de empleo del 75% de las mujeres y los hombres de 20 a 64 años de edad en 2020, lo que sólo puede lograrse si existe un claro compromiso con la igualdad de género, y un mayor esfuerzo para afrontar todos los obstáculos a la participación de las mujeres en el mercado de trabajo⁴². En esta línea, Viviane Reding declaraba que si se quería conseguir dicho fin deberíamos hacer que la

³⁸ En este mismo sentido el informe de PIETIKÄINEN, Sirpa, *Informe sobre la representación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones políticas: calidad e igualdad (2011/2295(INI))*, Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género, 3 de febrero de 2012.

³⁹ ABELLÁN, Lucía, “Se buscan mujeres para la Comisión”, *El País*, 16 de julio de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/07/16/actualidad/1405539319_735711.html [fecha última consulta: 18/09/2014].

⁴⁰ EUROPEAN COMMISSION, *Report on equality between women and men 2015*, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf [fecha última consulta: 29/02/2016].

⁴¹ *Comunicación de la Comisión. Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, Bruselas, 3.3.2010, COM (2010) 2020 final.

⁴² *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 20.

diversidad fuera un activo para el crecimiento⁴³.

Como se ha visto, desde las instituciones europeas durante varias décadas se han aprobado distintos textos respecto a la igualdad de género en la toma de decisiones económicas que, al menos, han servido para introducir esta cuestión en la agenda política⁴⁴ y abrir un camino normativo⁴⁵.

⁴³ COMISIÓN EUROPEA, “La Comisión Europea baraja distintas opciones para romper el “techo de cristal” a favor de las mujeres en los consejos de administración de las empresas”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 5 de marzo de 2012, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-213_es.htm [fecha última consulta: 17/07/2016].

⁴⁴ PASTOR GOSÁLBEZ, M^a Inmaculada, ROMÁN MARTÍN, Laura y GIMÉNEZ COSTA, Ana (Coord.), *Integración europea y Género*, Tecnos, Madrid, 2014, pág. 195: “Si realmente se quiere dar respuesta a la responsabilidad con respecto a la igualdad de género adquirida en estos diversos tratados, la sociedad europea necesita optar por un cambio de paradigma político-social que ponga a las personas, y no a la economía, en el centro de su interés”.

⁴⁵ Preámbulo de la *Ley 2/2007, de 28 de marzo, del trabajo en igualdad de las mujeres de Galicia*, Diario Oficial de Galicia núm. 72, de 13 de abril de 2007: “Buscar soluciones a la desigualdad cuando la ley parte de la consideración de que los hombres y las mujeres son igual de iguales se convierte en una ardua tarea que requiere una labor previa que visibilice la diferencia entre la norma jurídica y la realidad”.

3. PANORAMA EUROPEO: DIFERENTES ENFOQUES, DIFERENTES RESULTADOS

A pesar de que la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas es todavía escasa, Europa es consciente de que el talento empresarial de las mujeres puede impulsar la prosperidad europea⁴⁶. No obstante, la evolución de los Estados miembros ha sido desigual, debido a los diferentes enfoques que unos y otros han aplicado al respecto.

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

Con este panorama nos encontramos con diferentes contextos que producen confusión, y en ocasiones mayores costes para las empresas⁴⁷. La siguiente tabla nos muestra el actual escenario europeo, donde el mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración se da en Francia y Letonia.

Cuadro 1: Mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas (octubre de 2015).

Estado miembro	% M ⁴⁸	Legislación	Observaciones
Francia	32,8	Sí	Ley de 2011 (40%)
Letonia	32,3	No	No hay medidas a nivel nacional
Finlandia	29,5	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Suecia	29,4	No	Autorregulación
Reino Unido	25,9	No	Autorregulación
Italia	25,8	Sí	Ley de 2011 (33%)
Dinamarca	25,8	Sí	Ley de 2012 (objetivos voluntarios)
Alemania	25,4	Sí	Ley de 2015 (30%)
Países Bajos	23,8	Sí	Ley de 2011 (30%)

⁴⁶ COMISIÓN EUROPEA, *Una Europa para las mujeres*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2010, pág. 6.

⁴⁷ *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 3: “En particular, estas diferencias de los requisitos legales y de la autorregulación en lo que respecta a la composición de los consejos de administración pueden dar lugar a complicaciones prácticas para las empresas cotizadas que operan a escala transfronteriza, en especial a la hora de crear filiales o realizar fusiones y adquisiciones, así como para los candidatos a puestos en los consejos de administración”.

⁴⁸ Porcentaje de mujeres.

Estado miembro	% M	Legislación	Observaciones
Bélgica	23,4	Sí	Ley de 2011 (33%)
Croacia	20,3	No	No hay medidas a nivel nacional
Eslovenia	22,2	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Austria	17,8	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Bulgaria	17,6	No	No hay medidas a nivel nacional
Polonia	17,6	No	Autorregulación
España	16,8	Sí	Ley de 2007 (40%)
Lituania	16,3	No	No hay medidas a nivel nacional
Eslovaquia	13,6	No	No hay medidas a nivel nacional
Irlanda	13,2	No	No hay medidas a nivel nacional
República Checa	11,6	No	No hay medidas a nivel nacional
Rumania	11,3	No	Autorregulación
Hungría	11,1	No	No hay medidas a nivel nacional
Luxemburgo	11,1	No	Autorregulación
Portugal	10,7	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Grecia	10,3	Sí	Legislación destinada a empresas de propiedad estatal
Chipre	8,4	No	No hay medidas a nivel nacional
Estonia	8	No	No hay medidas a nivel nacional
Malta	2,5	No	No hay medidas a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, ya cit.; EUROPEAN COMMISSION, *Improving the gender balance in company boardrooms (Proposal for a directive-adopted by the Commission on 14 November 2012)*, ya cit.; EUROPEAN COMMISSION, *Country Specific Factsheets*, January 2013, http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm [fecha última consulta: 29/06/2016].

A la vista de estos datos, planteo una clasificación de cuatro grupos de países, en función del tipo de medidas nacionales adoptadas para favorecer la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas.

En primer lugar, tendríamos los países que no han implementado ninguna medida a nivel nacional en este ámbito. Letonia, Croacia, Bulgaria, Lituania, Eslovaquia, Irlanda, República Checa, Hungría, Chipre, Estonia y Malta son los Estados miembros que conformarían este primer grupo.

En segundo lugar estarían los países que apuestan por la autorregulación, entre los que se encuentran Suecia, Rumania, Reino Unido, Polonia y Luxemburgo. En este caso, hay que tener en cuenta que aunque en la actualidad todos los Estados miembros de la UE poseen un código de gobierno corporativo, no todos han abordado la cuestión de la diversidad de género como veremos en el capítulo II.

En este contexto, el código sueco, aplicable desde el 1 de noviembre de 2015 y dirigido a las compañías cotizadas suecas, contiene una regla que habla de que la empresa debe esforzarse por tener una presencia equilibrada de hombres y mujeres en su consejo de

administración⁴⁹. Rumania, en su código de gobierno corporativo, menciona la diversidad de género como mera recomendación⁵⁰. Por otro lado, Reino Unido en un informe de 2011 (conocido como “Lord Davies’2011 Women on boards report”)⁵¹ presentaba varias recomendaciones para conseguir un 25% de mujeres para 2015 en las empresas cotizadas del índice FTSE 100, y un incremento de presencia femenina en las empresas del índice FTSE 350.

El código polaco, destinado a las empresas cotizadas, aconseja en su Recomendación II.R.2 tener en cuenta una composición equilibrada de mujeres y hombres a la hora de seleccionar a los miembros de los consejos de administración⁵². Por último, en el código de Luxemburgo⁵³ nos encontramos con tres tipos de reglas: los principios (*principles*), las recomendaciones (*recommendations*) y las directrices (*guidelines*). Los principios son obligatorios, y las recomendaciones describen la aplicación adecuada de los principios. Las recomendaciones se complementan con las directrices, que proporcionan consejo sobre la mejor manera para una empresa de implementar o interpretar las recomendaciones, y reflejar las buenas prácticas. El Principio 3 señala que el consejo de administración deberá estar compuesto por personas competentes, honestas y cualificadas, pero es en el marco del Principio 4 con la Recomendación 4.1., donde se introduce la diversidad como uno de los criterios de selección de los miembros del consejo, que incluye la debida representación de hombres y mujeres⁵⁴.

Los países que han adoptado medidas legislativas, pero sólo con relación a las empresas de propiedad estatal, conformarían un tercer grupo con países como Finlandia, Eslovenia, Austria, Portugal y Grecia⁵⁵.

En el caso de Finlandia se requiere a las empresas de propiedad estatal, una proporción equilibrada de hombres y mujeres en sus consejos de administración. Esta norma es aplicable tanto a los miembros ejecutivos como a los no ejecutivos⁵⁶. Por otro lado, en Eslovenia se impuso una cuota mínima de representación del 40% de cada sexo, para la

⁴⁹ SWEDISH CORPORATE GOVERNANCE BOARD, *The Swedish Corporate Governance Code*, November 2015, pág. 16, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/06/2016]: “4.1. *The board is to have a composition appropriate to the company’s operations, phase of development and other relevant circumstances. The board members elected by the shareholders’ meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for gender balance on the board*”.

⁵⁰ BUCHAREST STOCK EXCHANGE, *Code of Corporate Governance*, 11 September 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_bucharest_11sep2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

⁵¹ WOMEN ON BOARDS, *Women on Boards Lord Davies Report*, February 2011, <http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/reports/board/> [fecha última consulta: 26/12/2014].

⁵² WARSAW STOCK EXCHANGE, *Best Practice for GPW Listed Companies 2016*, 15 October 2015, pág. 7, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/06/2016].

⁵³ BOURSE DE LUXEMBOURG, *Corporate Governance, The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange, 3rd edition-revised version*, May 2013, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/01/2015].

⁵⁴ BOURSE DE LUXEMBOURG, *Corporate Governance, The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock...*, ya cit., pág. 14: “[...] *Among the criteria to select for the appointment or re-appointment of Directors, the company shall take account of diversity criteria, including criteria relating to professional experience, geographical origin and the appropriate representation of both genders, aside from overall skill-based criteria*”.

⁵⁵ No obstante, hay que tener en cuenta que los Códigos de gobierno corporativo de Finlandia, Austria, Portugal y Grecia recogen, con mayor o menor intensidad, la necesidad de conseguir una composición equilibrada en los consejos de administración.

⁵⁶ EUROPEAN COMMISSION, Finland, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

nominación o designación en las empresas públicas u otras entidades que se rigieran por el derecho público. También esta norma incluía a los miembros ejecutivos y no ejecutivos de los consejos de administración⁵⁷.

En Portugal, una resolución del Gobierno en 2012 obligó a las empresas de propiedad estatal a adoptar planes de igualdad, y a promover el equilibrio de género en los puestos directivos y ejecutivos⁵⁸. Grecia por su parte, introdujo en 2011 una cuota que requiere que haya al menos un tercio de miembros (ejecutivos y no ejecutivos) de cada sexo en los consejos de administración de las empresas de propiedad estatal⁵⁹. Austria también estableció porcentajes (un 25% en 2013 y un 35% en 2018), aunque son objetivos no vinculantes⁶⁰.

Por último, nos encontramos con el grupo de países que han adoptado medidas legislativas para las empresas privadas. Es el caso de Francia, Italia, Dinamarca, Alemania, Países Bajos, Bélgica y España.

La legislación francesa estableció en 2011 una cuota del 40% para 2017, aplicable a los miembros no ejecutivos en grandes empresas (independientemente de que coticen en bolsa), con un objetivo intermedio del 20% para 2014 que ya ha sido conseguido⁶¹. Posteriormente la ley de igualdad de 2014 extiende esta obligación a las empresas de más de 250 personas asalariadas (o con cifra de negocios superior a 50 millones de euros) para 2020⁶². Por otro lado, y también desde 2011, Bélgica exige que haya al menos un tercio de miembros (ejecutivos y no ejecutivos) de cada sexo para el 2017 si son sociedades cotizadas, y para el 2019 en el caso de pequeñas y medianas empresas cotizadas⁶³. En la misma línea y el mismo año, Italia establecía que en los consejos de administración hubiera al menos un tercio de miembros (ejecutivos y no ejecutivos) de cada sexo para 2015⁶⁴. Países Bajos también adoptó una norma por la cual imponía una cuota del 30% en los consejos de administración de las grandes empresas⁶⁵.

En el caso de España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres incluyó una recomendación en aras a conseguir un 40% de mujeres en las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, para 2015. El Parlamento danés, por otro lado establecía una norma en diciembre de 2012, por la cual alrededor de 1100 grandes empresas danesas debían marcarse objetivos voluntarios con relación a conseguir un equilibrio de género en sus consejos de administración. En estos dos últimos casos, estamos ante una recomendación (discutible en el caso español) o un objetivo voluntario (*soft law*) enmarcado en una ley (*hard law*), lo que dificulta de alguna manera entender que si no se cumple lo que se dice, puede no tener consecuencias jurídicas.

⁵⁷ EUROPEAN COMMISSION, Slovenia, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

⁵⁸ EUROPEAN COMMISSION, Portugal, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

⁵⁹ EUROPEAN COMMISSION, Greece, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

⁶⁰ EUROPEAN COMMISSION, Austria, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

⁶¹ *LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*, JORF n° 0023 du 28 janvier 2011.

⁶² *LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, Version consolidée au 15 janvier 2015, JORF n° 0179 du 5 août 2014.

⁶³ Más información en EUROPEAN COMMISSION, "Exchange of good practices on gender equality. Women in economic decision making", *Comments paper-Belgium*, 2012.

⁶⁴ EUROPEAN COMMISSION, Italy, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

⁶⁵ EUROPEAN COMMISSION, The Netherlands, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

A tenor de lo visto, la propuesta de una Directiva europea en este ámbito, y de la que hablo con mayor detalle a continuación, ha impulsado que la diversidad de género esté empezando a ser tomada en cuenta por los Estados miembros. Un claro ejemplo de ello es Alemania, uno de los países que más se oponía a la introducción de cuotas, y que ha dado luz verde a una regulación que fija una cuota femenina del 30% de los sillones de los consejos de vigilancia de las grandes empresas (un órgano que aprueba la gestión de las compañías y que agrupa a todos los consejeros no ejecutivos) para 2016⁶⁶. Además, la norma establece que unas 3500 empresas que cuentan con menos de 2000 personas empleadas, también deberían fomentar la participación femenina en los órganos de dirección, aunque en este caso se dejaría en sus manos el cómo y en qué escalones.

Además, los datos expuestos, por un lado nos muestran que Francia con un sistema de cuotas es el país con mayor número de mujeres en los consejos de administración de las empresas, y por otro, nos conducen a reflexionar sobre las medidas no legislativas que parecen funcionar en países como Letonia, que, sin una legislación vinculante, ha conseguido que la presencia de las mujeres en los consejos de administración no sea meramente testimonial⁶⁷. En este caso, un informe nacional mencionaba que los buenos datos se debían a factores históricos y culturales⁶⁸, mientras que un estudio del Parlamento Europeo publicado en 2015, constata que en Letonia no hay medidas específicas para fomentar una presencia equilibrada de hombres y mujeres en el ámbito económico, pero no nos da pistas sobre las razones que han podido contribuir a ello⁶⁹. Un informe de 2016 sobre el papel de la mujer en la dirección señalaba que parte de este éxito era debido a la herencia de principios comunistas en materia de igualdad, que conllevaba que las mujeres más jóvenes no se cuestionaran si podían o no liderar en el futuro, y que las mujeres que ejercían un puesto de liderazgo no se veían como una rareza o algo no convencional. A esto se añadía un acceso amplio de las mujeres a la educación superior, y la existencia de guarderías infantiles de calidad incorporadas a la mayoría de los lugares de trabajo⁷⁰.

Noruega, país que no forma parte de la UE, estableció por ley la paridad en los consejos de administración de las grandes empresas en 2003 reservando un 40% de los sillones a las mujeres, y se consiguió que el porcentaje de mujeres pasase del 7% en 2002 al 44% en 2010⁷¹. Está claro que una normativa vinculante limitada en el tiempo puede marcar

⁶⁶ “Alemania aprueba la ley de cuotas: un 30% de mujeres en los consejos de administración”, *Euronews*, 6 de marzo de 2015, <http://es.euronews.com/2015/03/06/alemania-aprueba-la-ley-de-cuotas-un-30-por-ciento-de-mujeres-en-los-consejos/> [fecha última consulta: 28/04/2015].

⁶⁷ EUROPEAN PARLIAMENT, *The Policy on Gender Equality in Latvia*, 2015, pág. 11: “Despite not having gender quotas, Latvia has a relatively high proportion of women in administrative and economic decision making positions”.

⁶⁸ UN WOMEN, *Latvia, National report on the implementation of the Beijing Declaration and Platform of Action (1995) and the results of the 23rd Special Session of the General Assembly (2000)*, 2014, pág. 32,

http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/59/national_reviews/latvia_review_beijing20.ashx [fecha última consulta: 18/04/2015]: “Considering that the specific measures to balance the proportion of women and men in decision-making positions has so far not been implemented, Latvia’s relatively good indicators have been influenced by cultural and historical factors”.

⁶⁹ EUROPEAN PARLIAMENT, *The Policy on Gender Equality in Latvia*, ya cit., pág. 11: “However, it is widely believed that there is no need for such measures because the representation of women in business and politics is quite good compared to other EU countries”.

⁷⁰ GRANT THORNTON, “Women in business. De las promesas a la realidad. Informe sobre el papel de la mujer en la dirección 2016”, 2016, pág. 7.

⁷¹ SAHUQUILLO, María, “Noruega lija su techo de cristal”, *El País*, 24 de abril de 2011, http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

la diferencia⁷², aunque esto no es suficiente. Debemos abordar el núcleo del problema: la existencia de numerosos obstáculos a los que se enfrentan las mujeres que están preparadas para ocupar puestos de responsabilidad⁷³.

⁷² ESCRIBANO GÁMIR deja claro que donde la legislación noruega formuló la principal diferencia con el resto de las existentes, fue en cuanto a las consecuencias del incumplimiento. La expulsión del registro e incluso la disolución de la sociedad subrayan la distancia, aún hoy, de las tímidas soluciones que otros países vienen estableciendo. Incluso la propuesta de Directiva de 2012, deja a los Estados miembros la imposición de sanciones exigiendo, eso sí, que resulten efectivas a los efectos pretendidos por la normativa. ESCRIBANO GÁMIR, M^a Cristina, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español”, en MARTÍN LÓPEZ, M^a Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Civitas, Madrid, 2014.

⁷³ De hecho, la propuesta de Directiva se acompaña de otro documento que incide en las barreras y obstáculos con los que se encuentran las mujeres para escalar puestos directivos. *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions. Gender balance in business leadership: a contribution to Smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 14.11.2012, COM (2012) 615 final.

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

El 14 de noviembre de 2012, la Comisión Europea adoptó una propuesta de Directiva que fijaba el objetivo de alcanzar en 2020 una presencia mínima del 40% del sexo menos representado, entre los miembros no ejecutivos⁷⁴ en el consejo de administración de las empresas cotizadas⁷⁵ de la Unión Europea, o para 2018 en el caso de las empresas públicas⁷⁶. La iniciativa tenía por objeto promover la igualdad de género en la toma de decisiones económicas.

La medida se centraba en las empresas cotizadas debido a su importancia económica y su visibilidad, excluyendo por tanto a las pequeñas y medianas empresas⁷⁷ para las que esta propuesta podría suponer una carga desproporcionada (principio de proporcionalidad). No obstante, el artículo 4, apartado 6, de la propuesta de Directiva, posibilitaba a los Estados miembros exonerar de esta obligación a las empresas cotizadas en las que los miembros del sexo menos representado constituyeran menos del 10% de la plantilla. Es decir, se “premiaba” de alguna manera a las empresas cotizadas que estaban más lejos del objetivo a alcanzar, sin considerar el planteamiento de otras opciones como por ejemplo la ampliación de los plazos de cumplimiento, sino que se les exoneraba directamente de la obligación. Afortunadamente, este punto fue eliminado por las comisiones del Parlamento Europeo que nombro más adelante.

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

⁷⁴ Observa, a mi modo de ver con acierto, ESCRIBANO GÁMIR que el núcleo de poder se encuentra en los miembros ejecutivos, y es ahí donde hubiera sido significativa la representación paritaria. ESCRIBANO GÁMIR, M^a Cristina, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español”, en MARTÍN LÓPEZ, M^a Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., págs. 117-118.

⁷⁵ Me refiero a la empresa constituida en un Estado miembro cuyos valores se admitan a negociación en un mercado regulado en uno o varios Estados miembros, a tenor del artículo 4, apartado 1, punto 14, de la *Directiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril de 2004 relativa a los mercados de instrumentos financieros, por la que se modifican las Directivas 85/611/CEE y 93/6/CEE del Consejo y la Directiva 2000/12/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se deroga la Directiva 93/22/CEE del Consejo*, DOUE L 145 de 30.4.2004, pág. 10.

⁷⁶ Empresas cotizadas que sean empresas públicas en el sentido del artículo 2, letra b), de la *Directiva 2006/111/CE de la Comisión, de 16 de noviembre de 2006 relativa a la transparencia de las relaciones financieras entre los Estados miembros y las empresas públicas, así como a la transparencia financiera de determinadas empresas*, DOUE L 318 de 17.11.2006, pág. 17.

⁷⁷ *Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*, DOUE L 124 de 20.5.2003.

La propuesta marca un objetivo del 40% que se aplicaría únicamente a los administradores no ejecutivos⁷⁸, que desempeñan una función de control pero que no participan en la gestión de la empresa. De este modo se intenta equilibrar la necesidad de aumentar la diversidad de género en los consejos de administración, con la de minimizar las injerencias en la gestión diaria de una empresa, aunque la norma también incluía como medida complementaria que las empresas cotizadas en bolsa se fijasen a sí mismas objetivos de autorregulación individuales con relación a la representación equilibrada de los administradores ejecutivos⁷⁹.

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

Las medidas adoptadas se aplicarían a todos los sistemas de estructura de los consejos de administración de los Estados miembros. Hablo, por tanto del sistema dual (un consejo de administración y un consejo de control), del sistema monista (un consejo único ejerce las funciones de administración y control), y del sistema mixto que combina características de los dos anteriores. Los Estados miembros establecerían sanciones efectivas, proporcionales y disuasorias para las empresas que incumplieran la Directiva⁸⁰.

Es importante subrayar que la propuesta se ajusta al principio de subsidiariedad, al considerar que los objetivos pretendidos no pueden ser alcanzados de manera suficiente por los Estados miembros por sí solos, y pueden lograrse mejor mediante una acción coordinada a nivel de la UE, evitando de esta manera una normativa dispersa y divergente a escala nacional que acabaría creando disfunciones en el mercado interior. Esta normativa es una medida temporal que expiraría automáticamente en 2028, por lo que esto también contribuye al respeto de los citados principios de subsidiariedad y proporcionalidad.

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

⁷⁸ La propuesta de Directiva define como “administrador no ejecutivo” a aquél miembro de un consejo de administración de estructura monista que no sea administrador ejecutivo, y todo miembro de un consejo de control en un sistema de administración de estructura dual. *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 27.

⁷⁹ ALTINISIK del European Women’s Lobby exponía que las cuotas eran necesarias, aunque señalaba que la propuesta de Directiva europea era muy débil ya que sólo se aplicaba en los consejos de administración no ejecutivos de las empresas cotizadas. SOSA TROYA, María, “La ley sobre presencia de mujeres en los consejos no avanza en Europa”, *El País*, 9 de octubre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412352695_859853.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

⁸⁰ La propuesta de Directiva establece una lista no exhaustiva de posibles sanciones, como las multas administrativas y la nulidad o anulación del nombramiento o elección de los administradores no ejecutivos. *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 29.

El Parlamento Europeo votó el 20 de noviembre de 2013 por una mayoría abrumadora (459 a favor, 148 en contra y 81 abstenciones), a favor de apoyar la legislación propuesta por la Comisión para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas⁸¹. En este sentido, fue decisivo el respaldo otorgado por dos comisiones del Parlamento, a saber, la Comisión de Asuntos Jurídicos (JURI) y la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género (FEMM), que había votado a favor de la propuesta el 14 de octubre de ese mismo año.

El informe votado por ambas comisiones confirma, por un lado, la importancia de apoyar un procedimiento de selección transparente; por otro elimina la posibilidad de exonerar del cumplimiento de la Directiva a las empresas en las que el sexo infrarrepresentado represente menos del 10% de la plantilla; y por último, se añaden una serie de sanciones que deberían ser obligatorias en caso de incumplimiento de las disposiciones relativas a los procedimientos de selección de los miembros del consejo de administración, entre las que tendría que figurar la exclusión de la contratación pública y la exclusión parcial de la adjudicación de ayudas procedentes de los Fondos Estructurales Europeos⁸². Las Comisiones de Empleo, Mercado interior y Asuntos económicos del Parlamento Europeo también emitieron dictámenes favorables a la propuesta.

No obstante, y a pesar del visto bueno del Parlamento Europeo en 2013, la normativa fue bloqueada. Y es que ni siquiera las instituciones europeas que impulsan esta Directiva cumplen con lo que predicán. Un ejemplo de ello es el equipo del Presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker, en el que sólo hay nueve mujeres de entre 28 miembros⁸³. Precisamente Juncker dejaba claro que en su mandato (2014-2019) retiraría reglas obsoletas, innecesarias o que no contaran con el respaldo del Parlamento Europeo y del Consejo Europeo⁸⁴. En esta declaración de intenciones se adivinaba un claro deseo de desandar parte del camino en materia de regulación. También se considera que puede ser un primer paso hacia un nuevo reparto de competencias entre los Estados y las instituciones europeas, en el que la Directiva para ampliar el número de mujeres en los consejos de administración saldría “mal parada”⁸⁵.

De todas formas, hoy por hoy, Europa no ha logrado un consenso para acordar un mínimo de presencia femenina en los consejos de administración. El bloque de países

⁸¹ “La votación de hoy del Parlamento Europeo es un momento histórico para la igualdad de género en Europa”, declaraba la vicepresidenta de la Comisión Europea Viviane Reding. COMISIÓN EUROPEA, “Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de las mujeres en los consejos de administración”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 20 de noviembre de 2013, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_es.htm [fecha última consulta: 17/06/2016].

⁸² Una de las enseñanzas que se puede extraer del caso noruego es que sin sanciones no hay resultados. “El envidiado caso noruego sabe de cuotas”, *Compromiso empresarial*, julio-agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/08/el-envidiado-caso-noruego-sabe-de-cuotas/> [fecha última consulta: 17/06/2014].

⁸³ COMISIÓN EUROPEA, *Colegio (2014-2019) Los Comisarios. Los responsables políticos de la Comisión Europea*, http://ec.europa.eu/commission/2014-2019_es [fecha última consulta: 17/12/2015].

⁸⁴ PÉREZ, Claudi, “Juncker retira 80 normas europeas y da prioridad a la inversión y la energía”, *El País*, 17 de diciembre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/16/actualidad/1418760063_005657.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

⁸⁵ PÉREZ, Claudi, “Juncker limita el radio de acción de Bruselas”, *El País*, 12 de diciembre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/12/actualidad/1418416616_818463.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

que se oponían a la Directiva logró, bajo el liderazgo de Alemania y Reino Unido⁸⁶, que la propuesta no saliese adelante sin que ni siquiera hiciera falta someterla a votación. Todo ello a pesar de que Alemania finalmente había optado por introducir el sistema de cuotas a nivel nacional, y de que el ejecutivo italiano había ofrecido una eliminación total de las sanciones para los Estados que no lograsen alcanzar el 40%⁸⁷. En diciembre de 2015, de nuevo, diez países vetan el acuerdo, aunque algunos países, como República Checa, habían modificado su postura inicial⁸⁸. Ni aun así⁸⁹.

⁸⁶ Tanto Alemania como Reino Unido ya habían dejado claro su oposición al sistema de cuotas. PORTEIRO, Cristina y CASTILLO, Maryem, “Cameron frena la cuota femenina en los consejos de administración”, *El País*, 17 de septiembre de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/17/actualidad/1347884152_242737.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

EFE, “Merkel rechaza la norma europea para imponer la cuota femenina en los consejos”, *El País*, 14 de noviembre de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/14/actualidad/1352907864_633973.html [fecha última consulta: 17/02/2016].

⁸⁷ FARIZA, Ignacio, “La UE no logra consenso sobre las cuotas de mujeres en consejos”, *El País*, 11 de diciembre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/11/actualidad/1418331245_335832.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

⁸⁸ “Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración”, *Europa Press*, 7 de diciembre de 2015, <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-diez-paises-vetan-acuerdo-ue-imponer-cuota-femenina-40-consejos-administracion-20151207182031.html> [fecha última consulta: 17/12/2015].

⁸⁹ Ya anticipaba HUERTA VIESCA que la propuesta era intrépida y que el camino que le esperaba en su tramitación, si es que conseguía ir adelante, estaría lleno de obstáculos. HUERTA VIESCA, M^a Isabel, “En torno a la propuesta de Directiva Comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 201/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades* 41, julio-diciembre 2013, pág. 220.

5. FRANCIA: LA OBLIGATORIEDAD DE CONSEGUIR RESULTADOS

5.1. Una apuesta por el sistema de cuotas

Francia se ha convertido en el primer país de la Unión Europea que tiene más de una mujer en los consejos de máximo nivel de todas sus mayores empresas que cotizan en bolsa⁹⁰. Además, es el país que ha registrado un mayor aumento de mujeres en los consejos de administración de las empresas en los últimos años. Esto a pesar de que en 2003, las mujeres representaban solamente el 5% en los consejos de administración de las grandes sociedades cotizadas francesas⁹¹.

La Ley relativa a la representación equilibrada de mujeres y de hombres en el seno de los consejos de administración y de vigilancia (conocida como “ley Copé-Zimmermann”) adoptada en enero de 2011⁹², supuso un hito histórico que ha situado a Francia a la cabeza de Europa a la hora de apostar por un sistema de cuotas en los consejos de administración de las sociedades francesas⁹³. Esta ley, compuesta de 8 artículos y que modifica varios artículos del Código de Comercio, establece una cuota del 40% para 2017, aplicable a los miembros no ejecutivos en grandes empresas independientemente de que coticen en bolsa (con un mínimo de 500 personas trabajadoras e ingresos superiores a 50 millones de euros), con un objetivo intermedio del 20% para 2014 que ya ha sido conseguido. El Gobierno además debía entregar un informe detallado sobre la situación de mujeres y hombres en los consejos de administración, entre otras estructuras, antes del 31 de diciembre de 2015 según se señalaba en su artículo 7. De hecho, el 10 de febrero de 2016 se publica un informe que responde al citado artículo, además de servir de evaluación intermedia de las leyes de 27 de enero de 2011 y de 12 de marzo de 2012⁹⁴. Pero hagamos un poco de memoria, y veamos el camino que se ha seguido hasta llegar a una legislación vinculante.

Fue el preámbulo de la Constitución francesa en 1946, el que proclamó el principio de igualdad entre hombres y mujeres⁹⁵, reconociendo así de manera implícita como señala ROUSSEAU, que el principio de universalismo consagrado en 1789 había excluido al sexo femenino⁹⁶. En 1975 otra ley plasma la prohibición de discriminar y sanciona la

⁹⁰ EUROPEAN COMMISSION, *Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative*, 2012.

⁹¹ EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, ya cit.

⁹² 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, ya cit..

⁹³ Gracias a la adopción de la Ley de 27 de enero de 2011, el número de mujeres en los consejos de administración se ha triplicado entre 2009 y 2015 en las empresas cotizadas del índice CAC 40. BOUSQUET, Danielle, GRESY, Brigitte *et al.*, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles: la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en oeuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012*, HAUT CONSEIL À L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (HCEFH), 10 février 2016, pág. 14.

⁹⁴ BOUSQUET, Danielle, GRESY, Brigitte *et al.*, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles: la part des femmes dans les conseils d'administration...*, ya cit.

⁹⁵ Así, LAUFER, Jacqueline, “L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, *La Découverte*, Paris, 2014, pág. 23: “C'est en 1946 que le préambule de la Constitution proclame: La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme”.

⁹⁶ ROUSSEAU, Dominique, “Los Derechos de la mujer y la constitución francesa” en VARIOS AUTORES/AS, *Mujer y Constitución en España*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2000,

discriminación por razón de sexo “sin motivo legítimo”, salvedad que fue criticada ya que dejaba libertad al empleador para discriminar.

Entre 1975 y 1983 trece casos de discriminación son llevados a los tribunales, aunque sólo seis de ellos obtienen resoluciones favorables para sus demandantes. En 1983 se aprueba una Ley sobre la igualdad profesional entre mujeres y hombres (conocida como “ley Roudy”) que transpone al Derecho francés la Directiva europea de 1976 sobre la igualdad de trato. La noción de “motivo legítimo” se suprime, y se reemplaza por una lista cerrada de empleos que pueden ser reservados a hombres o a mujeres. Esta ley también cuestiona la protección de las mujeres y suprime las ventajas particulares destinadas a las madres en el marco de los convenios colectivos (salvo lo concerniente al embarazo, el permiso de maternidad y la lactancia). Francia es condenada precisamente en 1988 por el Tribunal de Justicia Europeo, por haber mantenido estas ventajas. En este sentido, el mantener la prohibición del trabajo de noche para las mujeres hasta el 2001 conduce a subrayar el enfoque francés, protector y paternalista del rol de las mujeres, que entra en contradicción con una lógica de igualdad⁹⁷.

Por otro lado, la ley Roudy introduce las acciones positivas como medidas temporales que benefician a las mujeres con el fin de establecer una igualdad de oportunidades en el campo de la selección, formación, promoción, organización y condiciones de trabajo⁹⁸. Además impone la obligación a las empresas de realizar un informe anual sobre la situación comparada de hombres y de mujeres, que explico con más detalle en el capítulo III. La Ley de 9 de mayo de 2001 (también llamada “ley Génisson”) refuerza la de 1983, e instaura la obligación de negociación colectiva en el campo de la igualdad profesional dentro de los convenios colectivos y las empresas⁹⁹.

Por último, cabe destacar, la Ley relativa a la igualdad salarial entre mujeres y hombres adoptada el 23 de marzo de 2006, que se puede considerar un primer precedente legislativo en la materia concreta que me ocupa, al señalar que en los consejos de administración o de vigilancia no puede haber más de un 80% de representantes de un

pág. 106: “El principio de igualdad, el principio de universalismo y el concepto de ciudadano consagrados en 1789 beneficiaron en la práctica, bajo la apariencia de una abstracción neutra y objetiva, a un ser humano concreto: el hombre y no la mujer, el hombre blanco y no el hombre de color, el burgués y no el obrero. Han sido necesarias luchas, revoluciones y guerras para que esta abstracción se cuestione. En primer lugar, 1944 y el reconocimiento del derecho de sufragio a las mujeres. Después, 1946 con el preámbulo de la nueva constitución que proclama que la «ley garantiza a la mujer, en todos los ámbitos, derechos iguales a los de los hombres». Por este nuevo principio de igualdad total « en todos los ámbitos» entre hombres y mujeres, los constituyentes de 1946 reconocían implícitamente y quizá sin pretenderlo, que la igualdad de los hombres en derechos, enunciada en el artículo 1 de la declaración de 1789, no concernía, o no había concernido históricamente más que al sexo masculino; reconocieron que el universalismo exhibido excluía al sexo femenino y que convenía en consecuencia definir de otro modo el principio de igualdad, es decir, reconociendo el carácter sexuado de la humanidad para alcanzar el universalismo concreto”.

⁹⁷ LAUFER, Jacqueline, “L’égali  professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., págs. 25-26.

⁹⁸ LAUFER, Jacqueline, “L’égali  professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., págs. 27-28.

⁹⁹ CHÂTEAUNEUF-MALCÈS, Anne, “Les resorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail”, *Idées économiques et sociales* 164, 2011, pág. 25: “Elle prévoit de nouvelles dispositions: nouveaux indicateurs pour le rapport sur la situation comparée des hommes et des femmes dans l’entreprise; aménagement des contrats d’ gali  professionnelle; principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances représentatives du personnel et dans les  lections prud’homales”.

mismo sexo¹⁰⁰, y establecer un periodo de cinco años desde la promulgación de la ley para su cumplimiento. Esta ley también modificaba el artículo L.225-17 del Código de Comercio, insertando la misma obligación. Sin embargo, la Decisión del Consejo Constitucional francés de 16 de marzo de 2006¹⁰¹ frena esta hoja de ruta, al considerar que la Constitución francesa no permite que la composición de los órganos directivos o consultivos de las personas jurídicas de derecho público o privado se rija por reglas vinculantes basadas en el sexo de las personas.

En esos momentos se cuestionaba la imposición de cuotas obligatorias en los consejos de administración de las empresas privadas, ya que se argumentaba que esta obligación constituía una injerencia en el funcionamiento de la empresa¹⁰². La reforma constitucional de 2008 cambió el panorama¹⁰³, al admitir la intervención del legislador a la hora de favorecer el acceso igualitario de hombres y mujeres a las responsabilidades profesionales y sociales¹⁰⁴.

A pesar de ello, y a la vista de que la situación de las mujeres en los consejos de administración no evolucionaba, el 20 de enero de 2010 la Asamblea Nacional francesa adopta una proposición de ley relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y de vigilancia y la igualdad profesional¹⁰⁵. Se habla ya de legitimidad del legislador a la hora de intervenir en materia de composición de los consejos de administración y vigilancia. En concreto, el informe presentado por la senadora Marie-Hélène Des Esgaulx y registrado el 13 de octubre de 2010¹⁰⁶, nos habla de una legitimidad constitucional fruto de la revisión de la Constitución en 2008, una legitimidad social al ser la presencia de las mujeres en los consejos de administración uno de los múltiples aspectos de la llamada igualdad profesional, y por último, de una legitimidad económica, ahondando en la idea de que tener en cuenta la diversidad, las competencias y experiencias de los miembros de los

¹⁰⁰ Y que al menos haya un representante de cada sexo si el número total de miembros fuera inferior a cinco. *LOI n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*, JORF n° 71 du 24 mars 2006, pág. 4440.

¹⁰¹ *Décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006*, <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/2006/2006-533-dc/decision-n-2006-533-dc-du-16-mars-2006.1005.html> [fecha última consulta: 18/03/2014].

¹⁰² SITTNER, Esther, *Rapport n° 435 (2004-2005) sur le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*, 2005.

¹⁰³ Así, RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Amalia, “Mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles: una aproximación al Derecho francés”, *Lección inaugural del curso académico 2011-2012*, Valladolid, 2011, pág. 17.

¹⁰⁴ El artículo 1 de la Constitución francesa después de su revisión constitucional de 2008, reza como sigue: “*La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales*”. *Constitución francesa (puesta al día en enero de 2015)*, http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/constitution_01-2015.pdf [fecha última consulta: 18/11/2015].

¹⁰⁵ Con relación a la representación equilibrada en la función pública, en 2012 un decreto establece una cuota del 20% para 2013 y 2014, un 30% de 2015 a 2017, y un 40% en 2018 para los puestos de dirección. LAUFER, Jacqueline, “L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., pág. 30.

¹⁰⁶ DES ESGAULX, Marie-Hélène, *Rapport fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement e d'administration générale (I) sur la proposition de loi, adoptée par l'assemblée nationale, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et sur la proposition de loi présentée par Mmes Nicole BRICQ, Michèle ANDRÉ et M. Richard YUNG et les membres du groupe socialiste, apparentés et rattachés, relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance*, núm. 38 Sénat, session ordinaire de 2010-2011.

consejos de administración redundará en un mejor funcionamiento de los propios consejos y por ende, de la propia empresa.

Cuadro 2. Evolución del marco jurídico en Francia, con relación a la igualdad profesional.

Marco normativo	Aspectos clave
Constitución francesa de 1946	Se proclama el principio de igualdad entre hombres y mujeres
Ley de 22 de diciembre de 1972	Igualdad de remuneración
Ley de 11 de julio de 1975	Prohibición de discriminación
Ley de 13 de julio de 1983	Se introducen las acciones positivas (1983)
Ley de 9 de mayo de 2001	Ambas leyes integran la cuestión de la igualdad de mujeres y hombres en la negociación colectiva
Ley de 23 de marzo de 2006	Objetivos vinculantes con relación a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración y de vigilancia
Ley de 27 de enero de 2011	
Decreto de 12 de marzo de 2012	Introduce objetivos de representación equilibrada en los puestos de dirección de la función pública
Ley de 4 de agosto de 2014	Extiende la obligación del 40% de mujeres a las empresas de más de 250 personas asalariadas, o con cifra de negocios superior a 50 millones de euros, para 2020

Fuente: Elaboración propia.

La normativa francesa ha optado claramente por la obligatoriedad de conseguir resultados. No son pocas las mujeres profesionales que renegaban del sistema de fijación de cuotas, pero a las que su experiencia laboral les ha llevado a cambiar de opinión¹⁰⁷, y que, a la vista de los resultados que está consiguiendo el marco francés se plantean que este sistema admite, al menos, una reflexión más profunda¹⁰⁸.

5.2. La ley francesa por la igualdad real entre mujeres y hombres: un paso más

La Ley por la igualdad real entre mujeres y hombres, es el primer texto francés que aborda la igualdad en todas sus dimensiones¹⁰⁹. El proyecto de ley fue presentado en la Asamblea Nacional el 20 de enero de 2014, con el fin de integrar de manera transversal la igualdad en todas las políticas públicas¹¹⁰.

¹⁰⁷ GONZÁLEZ, Alicia, “El futuro tiene nombre de mujer”, *El País*, 12 de enero de 2014, http://economia.elpais.com/economia/2014/01/10/actualidad/1389384548_180170.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

¹⁰⁸ CAÑAS, Gabriela, “Ser o no ser mujer cuota”, *El País*, 2 de septiembre de 2011, http://politica.elpais.com/politica/2011/09/02/actualidad/1314988937_473270.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

¹⁰⁹ *LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, ya cit.

¹¹⁰ MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, “Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes”, *Dossier de presse*, Lundi 20 Janvier 2014, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/01/Dossier-de-presse-Projet-de-loi-pour-l'égalité-entre-les-femmes-et-les-hommes.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2014].

En este proyecto la igualdad se concibe como una conquista para toda la sociedad, y por ello se quiere implicar a las mujeres, pero también, y sobre todo, a los hombres. Tres palabras son claves en esta iniciativa: la efectividad, la innovación y la experimentación.

La citada ley establece cinco objetivos esenciales: establecer nuevos medios para lograr la igualdad profesional; asentar los fundamentos de una garantía contra los impagos de las pensiones alimenticias; proteger a las mujeres contra todo tipo de violencia; dar la espalda a los estereotipos sexistas, y generalizar la paridad en todas las esferas de la sociedad¹¹¹. Cada uno de estos fines se concreta en varias líneas de actuación. El primer objetivo mencionado y el último son los de mayor interés, de cara a avanzar en un mayor equilibrio de género en el ámbito empresarial.

La finalidad de establecer nuevos medios para lograr la igualdad profesional¹¹² conlleva, entre otras cuestiones, la reforma del permiso parental con el fin de aumentar el nivel de empleo de las mujeres y fomentar un mayor equilibrio en la repartición de las responsabilidades familiares¹¹³. Así, los padres de un solo hijo o hija que tienen seis meses de permiso parental, podrán beneficiarse de seis meses más a condición de que éstos sean disfrutados por el otro cónyuge. A partir de dos hijos/as, la duración del permiso será de tres años, si seis meses son disfrutados por el otro cónyuge (en caso contrario el permiso sería de dos años y medio)¹¹⁴. También la ley establece la creación de 275.000 plazas de guardería desde su aprobación hasta el año 2017, que facilite a las mujeres que así lo deseen, continuar con el ejercicio de su actividad profesional¹¹⁵. En esta línea de actuación se contempla la prohibición de concurrir a concursos públicos, por parte de empresas que no respeten las obligaciones en materia de igualdad profesional¹¹⁶.

Por otro lado, como ya indicaba en el Cuadro 2, la ley extiende la obligación de alcanzar el 40% de mujeres a las empresas de más de 250 empleados/as o que tengan más de 50 millones de euros de cifra de negocio. En este caso, el plazo se amplía a 2020.

¹¹¹ Se puede consultar la infografía de la ley en el siguiente link: <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/07/egalitefh-infographie.png> [fecha última consulta: 18/01/2015].

¹¹² La igualdad profesional se define como la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres con relación al acceso al empleo, las condiciones de trabajo, la formación, la cualificación, la movilidad, la promoción, los usos del tiempo y la remuneración (igualdad salarial). MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2014. Vers L'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, 2014, http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/03/Egalite_Femmes_Hommes_T3_bd.pdf [fecha última consulta: 18/01/2015].

¹¹³ Según datos de 2010, las mujeres madres de uno o más hijos/as y que viven en pareja, dedican 28 horas a la semana a tareas domésticas como la cocina y el cuidado de los niños y niñas, frente a las 11 horas de los hombres en la misma situación. ROY Delphine, "Le travail domestique: 60 milliards d'heures en 2010", *Insee* n° 1423, Novembre 2012, <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1423/ip1423.pdf> [fecha última consulta: 18/01/2015].

¹¹⁴ LAUFER, Jacqueline, "L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes", ya cit., pág. 33.

¹¹⁵ Esta medida está unida irremediablemente a un plan de lucha contra los estereotipos de género. Y es que los datos nos muestran que la tasa de actividad de las mujeres depende del número y edad de los hijos e hijas. En 2013, las mujeres con tres hijos/as menores de 3 años tenían una tasa de actividad del 41,1% frente al 93,8% de los hombres en esa misma situación. En el caso de tener dos hijos/as menores de tres años, la tasa de actividad de las mujeres asciende al 66%, mientras que la de los hombres apenas varía (96,4%). Así, el hecho de tener hijos/as no influye en las trayectorias profesionales de los hombres. MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2015. Vers L'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, 2015, pág. 5, http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Chiffres-cles-2015_Lessentiel.pdf [fecha última consulta: 18/01/2015].

¹¹⁶ Prohibición que entró en vigor el 1 de diciembre de 2014.

Un año después de la publicación de esta ley, el balance es positivo¹¹⁷, ya que bajo su amparo se han ido publicando gran parte de los textos reglamentarios necesarios para poner en marcha medidas efectivas. Un ejemplo de ello es la promulgación de la norma relativa al acceso de hombres y mujeres a los consejos de administración de las mutuas, que exige aplicar el principio de representación equilibrada en la renovación de sus consejos de administración a partir del 1 de enero de 2021, y en caso de que la proporción de uno de los dos sexos fuera inferior al 25% el plazo se amplía hasta el 1 de enero de 2024¹¹⁸.

5.3. Las cifras de la desigualdad en Francia

A pesar de los avances conseguidos en los últimos años con relación a la mayor presencia de mujeres en los consejos de administración franceses, no todo está hecho. Datos como la inexistencia de mujeres (0%) en la presidencia de los consejos de administración en Francia¹¹⁹, nos recuerdan que aún queda mucho camino por recorrer.

La Ministra de Derechos de las Mujeres hasta 2014, Najat Vallaud-Belkacem, envió una carta en julio de 2013 a los dirigentes de 528 empresas, las más grandes de Francia, para animarles a feminizar los puestos de responsabilidad de sus empresas¹²⁰. Unos meses más tarde, la Ministra anunciaba la instauración de una clasificación anual de grandes empresas del índice SBF 120¹²¹, en función del lugar que ocupaban las mujeres en dichas compañías.

El llamado “Palmarés de 2013” se realizó puntuando a cada una de las 120 empresas en base a tres bloques: la feminización de su consejo, la feminización del personal directivo, y las políticas de feminización que se llevan a cabo dentro de la empresa¹²².

¹¹⁷ MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, “Loi du 4 août 2014. Pour l’égalité réelle entre les femmes et les hommes. Un an de progrès pour l’égalité femmes-hommes”, 2015, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/08/Livret-Bilan-Loi-du-4-Aout.pdf> [fecha última consulta: 08/08/2015].

¹¹⁸ *Ordonnance n° 2015-950 du 31 juillet 2015 relative à l’égal accès des femmes et des hommes au sein des conseils d’administration des mutuelles*, JORF n° 0177 du 2 août 2015.

¹¹⁹ MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2016. Vers L’égalité réelle entre les femmes et les hommes*, 2016, pág. 9, http://www.familles-enfance-droitsdesfemmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/03/25812-DICOM-CC-2016_B_bd21.pdf [fecha última consulta: 16/03/2016].

¹²⁰ “*La féminisation de la gouvernance des entreprises est un enjeu clé qui ne peut progresser qu’avec l’implication personnelle des dirigeants et de l’encadrement*”, afirma la Ministra Najat Vallaud-Belkacem. “*Elle est à la fois un résultat de l’égalité professionnelle mais aussi un puissant levier pour la développer. En effet, elle impose de mettre en place des politiques d’égalité professionnelle très structurées, s’agissant de la gestion des parcours par exemple, afin de permettre aux femmes d’accéder aux plus hautes responsabilités*” añade la Ministra. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, “*Féminisation des directions d’entreprises : la ministre écrit aux dirigeants*”, 30 juillet 2013, <http://femmes.gouv.fr/feminisation-des-directions-dentreprises-la-ministre-ecrit-aux-dirigeants/> [fecha última consulta: 16/04/2014].

¹²¹ *Société des Bourses Françaises*.

¹²² El bloque de “feminización del consejo” evalúa cuatro apartados: mujeres en el consejo, mujeres en el comité de remuneración, mujeres en el comité de nombramientos, y mujeres en la Presidencia de los consejos. El segundo bloque (feminización del personal directivo) tiene en cuenta dos variables: mujeres en el COMEX y mujeres en el Top 100. Por último, y con relación al último bloque se tienen en cuenta dos puntos: la remuneración y la existencia de una red de mujeres. Al primer bloque se le asignaron 40 puntos como máximo, al segundo, 50 puntos, y 10 puntos al tercero. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, *Féminisation des instances dirigeantes*.

La empresa Orange encabezó esta clasificación con 67 puntos sobre 100. Por otro lado, sólo 39 empresas igualaban o superaban los 40 puntos como nota global. En último lugar, cerraban la lista las empresas Vilmorin&CIE y AB Science con 0 puntos en los tres bloques.

El “Palmarés de 2014” publicado en octubre de 2014, nos daba algunas sorpresas¹²³. La empresa Orange dejaba su primer puesto a Sodexo y se colocaba en el puesto 15. Si comprobábamos su nueva puntuación en cada uno de los tres bloques marcados, veíamos que la causa del descenso era la puntuación en el bloque de feminización del consejo¹²⁴. Sodexo en cambio, pasaba de una sexta plaza a ocupar la primera, en este caso gracias al incremento de mujeres directivas¹²⁵. AB Science seguía cerrando la clasificación con 0 puntos en 2014, mientras que Vilmorin&CIE conseguía ascender al puesto 97. La última clasificación publicada en octubre de 2015¹²⁶ sigue liderada por Sodexo, mientras que la empresa Soitec cierra la misma con 8,58 puntos¹²⁷ y ninguna mujer en su consejo de administración. A la vista de estos datos, puedo afirmar que, en general, hay un aumento de presencia femenina en las grandes empresas francesas que invita a cierto optimismo¹²⁸.

Sin embargo, las cifras siguen ahí¹²⁹: las tareas domésticas mayoritariamente las realizan las mujeres, los salarios de las mujeres son inferiores a los de los hombres tanto en el sector privado como en el público, la tasa de actividad de las mujeres depende del número y la edad de los hijos e hijas, seguimos hablando de la existencia de segregación vertical y horizontal¹³⁰, la Asamblea Nacional no cuenta más que con el 26,9% de mujeres¹³¹, sólo el 13,8% de las Alcaldías son ocupadas por mujeres¹³², etc.

Le Palmarès des entreprises 2013, 2013, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2013/10/Classement-Parité-en-Entreprise-MDDFemmes-2013.pdf> [fecha última consulta: 16/04/2014].

¹²³ MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, *Féminisation des instances dirigeantes. Le Palmarès des entreprises 2014*, 2014, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/10/Palmares-de-la-Feminisation-SBF-120-2014-MAJ.pdf> [fecha última consulta: 16/12/2014].

¹²⁴ En el Palmarés de 2013, Orange conseguía en el primer bloque (feminización del consejo) 28 puntos, frente a los 13,3 puntos de 2014.

¹²⁵ En el Palmarés de 2013, Sodexo obtenía en el segundo bloque (feminización del personal directivo) 25,96 puntos, consiguiendo 35,98 puntos en 2014.

¹²⁶ MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, *Féminisation des instances dirigeantes. Palmarès 2015*, 2015, <http://femmes.gouv.fr/publication-du-palmares-2015-de-feminisation-des-entreprises-du-sbf120/> [fecha última consulta: 03/11/2015].

¹²⁷ AB Science y Vilmorin&CIE desaparecen de la lista.

¹²⁸ Por ejemplo, la feminización de los consejos pasa del 26,2% en 2013 al 29,1% de 2014, que se traduce en 46 mujeres más, otras 196 en el Top 100 y 17 en los comités ejecutivos. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, “2eme Semaine de l’égalité professionnelle”, *Dossier de presse*, 10 au 17 octobre 2014, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/10/DP-Semaine-Egalite-professionnelle.pdf> [fecha última consulta: 16/12/2014].

¹²⁹ MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2016. Vers L’égalité réelle entre les femmes et les hommes*, ya cit.

¹³⁰ Más del 50% de las mujeres se concentran sólo en 12 familias profesionales (ayuda a domicilio, asistentes maternas, administrativas en la función pública, etc.) de las 87 que existen, mientras que los hombres lo hacen en 20 familias profesionales (conductores de vehículos, bomberos, militares, policías, etc.). MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2015. Vers L’égalité réelle entre les femmes et les hommes*, ya cit., pág. 7.

¹³¹ Francia ocupa el número 48 de la clasificación mundial, sobre 189 países, con relación al porcentaje de mujeres en la Asamblea Nacional o Cámara única. España ocupa el número 11 con un 39,7% de mujeres. HAUT CONSEIL À L’ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (HCEFH), *Guide de la parité. Des lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales*, 2015.

Por otra parte, una encuesta lanzada por el Consejo Superior de la Igualdad Profesional (CSEP) a 14.651 personas asalariadas¹³³ de 9 grandes compañías francesas, sobre las relaciones profesionales entre hombres y mujeres, nos deja datos muy reveladores¹³⁴. Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de las mujeres asalariadas considera que es más fácil “hacer carrera” para un hombre, que la maternidad constituye un freno para su carrera, y que 3 de cada 4 mujeres han escuchado ideas negativas sobre la maternidad o el tiempo parcial¹³⁵. Los datos nos confirman que los estereotipos sexistas siguen estando presentes en el ámbito del trabajo¹³⁶.

¹³² En marzo de 2014 una mujer, por primera vez en la historia, ocupa la Alcaldía de París. TERUEL, Ana, “Hidalgo se convierte en la primera alcaldesa de París”, *El País*, 31 de marzo de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/03/30/actualidad/1396201679_348168.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

¹³³ Encuesta realizada por internet del 24 de septiembre al 12 de noviembre de 2013, a un 92% de miembros ejecutivos (55% de mujeres y 45% de hombres). CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (CSEP), *Relations de travail entre le femmes et les hommes. Présentation des résultats de la consultation des salariés de 9 grandes entreprises françaises*, LH2.

¹³⁴ Más del 90% de las mujeres asalariadas consideran que es más fácil “hacer carrera” para un hombre (un 62% de hombres piensan lo mismo); al menos el 54% de las mujeres estiman haber encontrado un freno profesional en razón de su sexo; casi una mujer sobre dos se ha sentido desvalorizada en el trabajo por ser mujer; el 81% de las mujeres que ejercen cargos con responsabilidad han escuchado alguna vez frases como ésta: “Es una histérica”, “Es peor que un hombre”, “Me pregunto cómo ha conseguido este puesto. Se habrá acostado con alguien”; el 59% de las mujeres declaran haber escuchado frases como ésta: “Está de mal humor. Debe tener la regla”. CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (CSEP), *Relations de travail entre le femmes et les hommes...*, ya cit.

¹³⁵ “¿Estás embarazada? Creía que te gustaba tu trabajo!”, “No sé si podemos confiarle esta misión. Con los hijos, no llegará a todo”. CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (CSEP), *Relations de travail entre le femmes et les hommes...*, ya cit.

¹³⁶ SAHUQUILLO, María, “Un muro de corbatas ante la mujer directiva”, *El País*, 11 de abril de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

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

6.1. El artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

La Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante Ley de igualdad), reconoce en su Exposición de motivos que la igualdad formal ha resultado ser insuficiente para alcanzar la igualdad real, y es por ello que se precisa de nuevos instrumentos jurídicos¹³⁷.

Una de las medidas que contempla la ley, es el impulso de la participación de las mujeres en los consejos de administración de empresas. Hablo de su artículo 75 que establece lo siguiente: “Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley”¹³⁸.

La Disposición adicional primera concreta lo que el legislador entiende como presencia o composición equilibrada, y que debido a su importancia transcribo aquí: “A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60 por 100 ni sean menos del 40 por 100”¹³⁹. Al igual que Francia, la legislación española opta por considerar que la presencia femenina en los consejos de administración debe ser de al menos el 40%, aunque con un matiz importante, ya que en el primer caso estamos ante un precepto vinculante frente a una recomendación (discutible) en el caso español.

Han sido muchas las críticas expresadas ante una norma de estas características¹⁴⁰. El principio de libertad de empresa es una razón reiteradamente usada para deslegitimar a

¹³⁷ VENTURA FRANCH, Asunción, SEVILLA MERINO, Julia y GARCÍA CAMPÁ, Santiago, “Comentarios a la Exposición de motivos” en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 28: “En este sentido, se afirma que, a pesar de los instrumentos desarrollados hasta ahora para la aplicación de la igualdad entre hombres y mujeres, existe una situación de desigualdad a favor de los hombres que hace necesaria la intervención del Estado a través de nuevos instrumentos jurídicos. Por tanto, la LOI viene a cubrir un hueco importante en el ordenamiento jurídico con la finalidad de solucionar el incumplimiento sistemático del mandato constitucional de alcanzar la igualdad real y efectiva”.

¹³⁸ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12623.

¹³⁹ Esta norma tiene naturaleza orgánica, tal y como señala la Disposición final segunda de la propia Ley. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12624.

¹⁴⁰ SENENT VIDAL, M^a José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 544: “Las principales objeciones a la inclusión de esta medida de acción positiva relacionada con el gobierno corporativo se han formulado por el Consejo de Estado y por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales”.

toda persona que pretenda erigirse en defender que la igualdad también debe de llegar al ámbito privado¹⁴¹. En apoyo de este argumento, también se ha citado la Decisión del Consejo Constitucional de Francia en la que se sostenía que la Constitución francesa no permitía que la composición de los órganos directivos o consultivos de las personas jurídicas de derecho público o privado se rigieran por reglas vinculantes basadas en el sexo de las personas¹⁴². Por otro lado, se alega el principio de capacidad y mérito como único criterio exigible para acceder a los consejos de administración, aunque sorprende que estos principios sólo sean invocados cuando hablamos de procurar incluir un número de mujeres en el seno de los consejos de administración¹⁴³.

El Consejo Económico y Social (CES) señalaba en su dictamen previo que la exigencia de porcentajes o cuotas prefijadas resultaba incompatible con los criterios de eficiencia e idoneidad, por lo que no podía hacerse prevalecer la consideración del sexo sobre el criterio de la capacidad y el interés general, o el específico de competitividad de las empresas. Al mismo tiempo se ponía de manifiesto que los términos del artículo 75 suponían un tratamiento discriminatorio y desequilibrado con relación al otorgado por el anteproyecto a la obligación de alcanzar el principio de composición equilibrada en otros ámbitos, como por ejemplo el de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado¹⁴⁴.

También la Exposición de motivos de la Ley de igualdad nos deja claro que se persigue el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración, pero teniendo en cuenta que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros/as debe ser el talento y el rendimiento profesional¹⁴⁵. Fomento sí, pero no a toda costa. En este sentido, el planteamiento es reduccionista. No es la falta de talento de las mujeres el motivo de no acceder a los altos cargos directivos, sino un cúmulo de obstáculos, personales y de cultura corporativa, englobados en el denominado “techo de cristal”¹⁴⁶, que les impide, pese a su capacidad, promocionarse a niveles superiores¹⁴⁷.

¹⁴¹ Sin embargo, tal y como indica SENENT VIDAL, el derecho al libre ejercicio de la actividad empresarial no se había considerado hasta ahora vulnerado por la cada vez mayor cantidad de normas que se dirigen a su ordenación en los diferentes ámbitos del mercado. SENENT VIDAL, M^a José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 546.

¹⁴² *Décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006*, ya cit.

¹⁴³ FERRER, como rector de la Universidad Autónoma de Barcelona, plantea como “curiosidad” la existencia (exigencia no formal) de representación equilibrada con relación a la participación de los diferentes sectores universitarios, equilibrio rechazado sin embargo, cuando se habla de hombres y mujeres. FERRER, Lluís, “Mujeres en el campus”, *El País*, 26 de marzo de 2007, http://elpais.com/diario/2007/03/26/educacion/1174860009_850215.html [fecha última consulta: 03/04/2014]: “Siempre se ha procurado representación equilibrada de los diferentes colectivos: numerarios y no numerarios; estudiantes, personal de Administración y Servicios y profesores; funcionarios y laborales; de los diferentes ámbitos científicos y un larguísimo etcétera. No se habría aceptado, por ejemplo, que en la comisión de doctorado de la UAB los ocho miembros fuesen doctores en derecho. Aunque fuesen los más cualificados -según no se sabe qué criterios. Curiosamente, cuando llega el turno a la representación equilibrada de hombres y mujeres, las cuotas parecen inaceptables, estúpidas”.

¹⁴⁴ CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES), “Dictamen sobre el Anteproyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres”, *Colección Dictámenes* núm. 8, 2006, pág. 17, <http://www.ces.es/documents/10180/18507/Dic082006> [fecha última consulta: 03/06/2016].

¹⁴⁵ SENENT VIDAL, M^a José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 547: “Sorprende, una vez más, observar que en ninguna norma reguladora de la composición de los órganos de administración y dirección de las personas jurídicas se había dado hasta ahora la necesidad de explicitar cuáles hayan de ser los criterios prevalentes en la incorporación de consejeros”.

¹⁴⁶ GÓMEZ ÁLVAREZ, Juan y SÁNCHEZ BARRIOS, Mariano, “La participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35”, *Revista de Humanidades* 16, 2009, pág. 118:

Hubiera sido deseable indicar en este caso por un lado, las razones por las que las mujeres tienen dificultades para acceder a puestos de responsabilidad¹⁴⁸, y por otro, la necesidad de adoptar esta acción positiva para conseguir un cambio de tendencia.

El artículo 75 de la ley española se dirige de modo expreso al “consejo de administración”, quedando fuera aquellas sociedades que tienen organizada su estructura de otra manera¹⁴⁹. Las empresas a las que hace referencia este artículo estarían contempladas en el artículo 258 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital¹⁵⁰. No obstante, y dada la relevancia del artículo, coincido con un sector doctrinal¹⁵¹ en que

“Esta expresión, acuñada durante la década de los ochenta del pasado siglo en Estados Unidos (Wirth, 2002), engloba los obstáculos, códigos no escritos y dispositivos intangibles a los que de forma continua se enfrentan muchas mujeres que encuentran un techo profesional atascadas en puestos intermedios, aun cuando su capacidad les permitiría promocionarse a niveles de responsabilidad”.

¹⁴⁷ SENENT VIDAL, M^a José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M^a del Rosario (Dir.), *El levantamiento del Velo: las Mujeres en el Derecho Privado*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2011, pág. 1292: “En cualquier caso, la existencia de un mayor número de mujeres que de hombres con formación universitaria y con mejores expedientes académicos nos lleva a concluir que no es la falta de talento el parámetro que impide a las mujeres acceder a los consejos de administración de las medianas y grandes empresas. Una vez más, el denominado techo de cristal actúa de barrera a su promoción”.

¹⁴⁸ FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD, *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*, 2011, pág. 66, http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad_RSE.pdf [fecha última consulta: 18/03/2015]: “En este ámbito, un aspecto que merece también atención es el excesivo cuestionamiento de los méritos y formación de las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad, así como el análisis y seguimiento de las renunciaciones de las mujeres a acceder a puestos de mayor responsabilidad o las bajas voluntarias, que son especialmente numerosas en el empleo femenino, ya que la tasa de abandono del empleo por las mujeres está vinculada con el nacimiento del primer, segundo y tercer hijo y al cuidado de mayores y personas dependientes lo que viene a mostrar que la sociedad, la familia o el propio mercado laboral (o una combinación de intereses de los tres agentes mencionados) “empuja” en muchas ocasiones a la disyuntiva entre el empleo o la familia a muchas mujeres trabajadoras”.

¹⁴⁹ MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Bomarzo, Albacete, 2009, págs. 65-66: “Como es natural, la previsión legal no niega a las demás empresas, instituciones y entidades la posibilidad de introducir en el marco de su responsabilización social medidas que tengan por objeto conseguir una presencia equilibrada entre mujeres y hombres en sus órganos de dirección y administración”.

¹⁵⁰ *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*, Boletín Oficial del Estado núm. 161, de 3 de julio de 2010, última modificación de 4 de diciembre de 2014: “Artículo 258. *Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada*. 1. Podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:

- a) Que el total de las partidas de activo no supere los once millones cuatrocientos mil euros.
- b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los veintidós millones ochocientos mil euros.
- c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a doscientos cincuenta.

Las sociedades perderán la facultad de formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada si dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos, dos de las circunstancias a que se refiere el párrafo anterior.

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

¹⁵¹ Así, SENENT VIDAL, M^a José, “Comentarios al artículo 75”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 551. En sentido contrario, MÁRQUEZ LOBILLO, Patricia, “Consideraciones acerca de la incorporación de la mujer a los consejos de administración tras la Ley Orgánica de Igualdad”, *Revista de Derecho de Sociedades* 32, 2009, pág. 285: “La referencia al Consejo de administración supone la exclusión de la

debería extenderse a todas las empresas obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, aunque estén configuradas bajo otra estructura administrativa¹⁵². A su vez, el artículo 54 de la Ley de igualdad también señala, en su párrafo segundo, que la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella, deben observar el principio de presencia equilibrada en los nombramientos que les corresponda efectuar en los consejos de administración de las empresas en cuyo capital participen. Es un paso más, aunque impulsado desde el sector público, en la misma dirección¹⁵³.

Pero la cuestión que ha suscitado más polémica, es la fórmula adoptada para fomentar la presencia equilibrada en las personas jurídicas privadas. Aparentemente el precepto no hace más que recomendar a las empresas la paridad en los consejos de administración, posición reforzada por el verbo utilizado “procurarán”¹⁵⁴. En este caso estaríamos ante un precepto cuyo incumplimiento no conllevaría sanción alguna, y estaría en la voluntad de las empresas asumirlo o no como parte de su política empresarial. Además, este enfoque sería coherente con la inclusión del artículo 75 dentro del Título VII de la ley, que ampara las normas de responsabilidad social, consideradas de carácter voluntario¹⁵⁵. A esto podemos añadir que el plazo de los ocho años dado por la ley para alcanzar la composición equilibrada en los consejos de administración ha expirado¹⁵⁶, y nadie se está “llevando las manos a la cabeza”, por lo que aunque no es determinante, puede ser un argumento más de que estamos ante una norma voluntaria.

No obstante, aunque la doctrina mayoritaria considera que la norma no tiene carácter imperativo¹⁵⁷, también hay otro sector que entiende que estamos ante una obligación de

conveniencia de alcanzar presencia equilibrada cuando la sociedad se haya acogido a cualquiera de los restantes supuestos de administración pluripersonal, que con actuación mancomunada o solidaria, reconoce nuestro ordenamiento”.

¹⁵² SENENT VIDAL, M^a José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M^a del Rosario (Dir.), *El levantamiento del Velo: las Mujeres en el Derecho Privado*, ya cit., pág. 1297: “En virtud de dicha interpretación sociológica, la norma sería aplicable a cualquier nombramiento de miembros del órgano de administración general de empresas obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, sea o no su denominación la de consejo de administración y sea su composición unipersonal o pluripersonal, colegiada o no, mancomunada o no”.

¹⁵³ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12621.

¹⁵⁴ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 309: “Los partidarios de esta posición se apoyan en que el precepto está formulado a modo de recomendación de tipo *soft law*, de forma que no se obliga en ningún caso a las empresas a conseguir su cumplimiento”.

¹⁵⁵ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., págs. 194-195: “El requisito de la *voluntariedad* se ha venido considerando esencial en la responsabilidad social de la empresa. Precisamente ese dato aleja esta figura del mundo jurídico, dominada por otros conceptos como la heteronomía, la coerción, o la imposición de sanciones”.

¹⁵⁶ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 346: “Por tanto, el plazo que marca el citado artículo 75 se expande hasta el día 24 de marzo de 2015”.

¹⁵⁷ CAMPUZANO LAGUILLO, Ana Belén, “La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles”, en GARCÍA-PERROTE ESCARTÍN, Ignacio y MERCADER UGUINA, Jesús R., (Coord.), *La Ley de Igualdad: consecuencias prácticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Lex Nova, Valladolid, 2007, pág. 196: “Por más que la previsión se encuentre incorporada a una norma con rango de Ley, conserva la naturaleza voluntaria predominante en las acciones de responsabilidad social corporativa. No hay duda, pues, de que la consolidación de este principio en las empresas privadas incluidas en la norma dependerá, esencialmente, de ellas y de la repercusión externa que implique su adopción”.

medios¹⁵⁸, lo que implica para las sociedades afectadas un mínimo de diligencia para realizar lo previsto en la norma. Estaríamos ante una “rebaja” del alcance jurídico de la norma al obligar a las empresas destinatarias de la misma, la puesta de los medios necesarios para conseguir el fin perseguido, pero no obligar a un resultado final.

En mi opinión, si el legislador ha incorporado este artículo al cuerpo de una ley no será solamente para establecer una recomendación¹⁵⁹, e incluso aunque el único propósito del legislador fuera el de “reforzar” una aparente norma “blanda”, el hecho de dotarle de un rango normativo respalda la tesis de que estamos ante una norma con fuerza, y bajo mi punto de vista, con una obligación de resultado¹⁶⁰ como sistema de mayor justicia¹⁶¹. Además, si estuviéramos ante una medida de carácter voluntario es difícil de entender la

¹⁵⁸ TROYA PÉREZ, Adoración, “La igualdad de género en el mercado y la empresa (II)”, en CARMONA CUENCA, Encarna (Coord.), *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2011, pág. 151: “A las sociedades mercantiles a las que se dirige la norma también se les impone un mandato imperativo, aunque éste se limite, con todo, a un *deber de procurar* la incorporación de mujeres en los Consejos, hasta alcanzar una presencia equilibrada de ambos sexos en los mismos. Desde este punto de vista, el art. 75 prescribe, por consiguiente, una obligación que es de *medios*, aunque no de resultados, pues obliga, no a incorporar mujeres en los Consejos, pero sí a procurar su incorporación en ellos”.

EMBED IRUJO, José María, “Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”, en SALA FRANCO, Tomás, BALLESTER PASTOR, M^a Amparo, BAÑÓ LEÓN, José María, EMBED IRUJO, José María y GOERLICH PESET, José María (Coord.), *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES*, La Ley, Madrid, 2008, pág. 473: “Ello se debe, sobre todo, a que la obligación contenida en el art. 75, cuya violación motivaría supuestamente la nulidad del acuerdo, es, como tantas veces se ha dicho, una obligación de medios, cuyo cumplimiento se dirige, por tanto, a producir un resultado concreto, sino a exteriorizar una determinada diligencia en el “procurar” la presencia equilibrada de mujeres y hombres dentro del Consejo de administración de una sociedad”.

¹⁵⁹ SENENT VIDAL, M^a José, “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M^a del Rosario (Dir.), *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, ya cit., pág. 1295: “Sin embargo, de una reflexión más reposada y de la lectura de los análisis de la doctrina sobre su contenido y sus implicaciones, deducimos, e intentaremos exponerlo a continuación, que, por una parte, el artículo 75 de la LOI no se limita a hacer una mera recomendación sino que contiene algunos aspectos de obligatoria observación; y, por otra, que su aplicación puede hacerse bien desde una óptica restrictiva bien desde otra, extensiva a una amplia gama de supuestos”.

¹⁶⁰ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 322: “Desde mi punto de vista, si ello es posible objetivamente, la sociedad *procurará*, es decir, *tendrá que llevar a cabo*, la incorporación de mujeres a sus Consejos para llegar a conseguir en el plazo de ocho años desde la entrada en vigor de la Ley la composición equilibrada. En definitiva, creo que el artículo 75 acoge una obligación de resultado”.

MERINO SEGOVIA expone por el contrario, que no estamos ante una obligación de resultado. MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., pág. 68: “La confusa redacción del art. 75 LOIEMH y la opción legislativa de introducirlo dentro del Título VII, *La igualdad en la responsabilidad social de las empresas*, obliga a determinar cuál es el margen de discrecionalidad que tienen las empresas en este campo. Ciertamente no hay en el precepto legal una obligación de resultado: no se exige de las sociedades mercantiles que en 2015 cuenten con una presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus consejos de administración o que en la designación de los nuevos consejeros se logre la paridad”.

¹⁶¹ *Ley 1/2010, de 26 de febrero, Canaria de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, Boletín Oficial de Canarias núm. 45, de 5 de marzo de 2010, pág. 6040: “Una dificultad importante para la consecución de la igualdad, ha sido la confusión y el empeño de algunos sectores en identificar igualdad con identidad. La igualdad es un concepto que afecta a toda la vida de las personas y, por ende, también de las mujeres, aunque para conseguirla debemos aplicarla teniendo en cuenta las diferencias individuales, ya que, de otra manera, el resultado no sería la igualdad real y efectiva. De ahí que a la igualdad de oportunidades le añadamos la igualdad de resultados de esas oportunidades como sistema de mayor justicia”.

razón de fijar un plazo de obligado de cumplimiento¹⁶², y si optáramos por pensar que es una obligación de medios, me resultaría difícil defender “querer” alcanzar el objetivo, pero sin “desear” el resultado final.

Es ahora, una vez acabado el plazo otorgado por la Ley de igualdad, cuando podemos observar si las empresas han alcanzado la presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus consejos de administración; si no lo han conseguido pero han hecho todo lo posible para llegar a ello; o si no lo han conseguido y tampoco han puesto los medios para ello. En el primer supuesto está claro que han cumplido con la norma, y en el último que hablamos de un incumplimiento. Me resisto en el segundo supuesto (haber procurado alcanzar el objetivo pero no haberlo conseguido) a decir que estaríamos ante un cumplimiento de la norma¹⁶³, ya que por un lado, me pregunto cómo establecemos que se han puesto los medios para llegar al objetivo (¿dónde están los límites? ¿quién los marca?), y por otro, aunque pudiéramos hablar objetivamente de que la empresa ha puesto los medios para alcanzar el fin, considero que en todo caso podríamos hablar de un cumplimiento *parcial*, sí de medios, pero no de resultado.

De todas formas, hay una evolución en este ámbito. Así, 2015 fue el año de la cuota de género en Alemania, con la aprobación de la normativa que impuso objetivos vinculantes a las empresas cotizadas. La primera canciller alemana, aunque cambió su parecer contrario al sistema de cuotas como parte del acuerdo de coalición alcanzado tras no conseguir mayoría absoluta en las últimas elecciones, manifestó que: “No podemos darnos el lujo de renunciar a la experiencia de la mujeres”¹⁶⁴. Y yo me pregunto: ¿podemos darnos el lujo en España?

6.2. La normativa autonómica en materia de igualdad, con relación al fomento del principio de presencia equilibrada en las empresas

La Disposición final primera de la Ley de igualdad señala en su apartado tercero, que los preceptos contenidos en el Título VII, donde se encaja el artículo 75, constituyen legislación de aplicación directa en todo el Estado¹⁶⁵. No obstante, y como consecuencia de la organización administrativa del Estado español, desde 1994 todas las Comunidades Autónomas tienen organismos de igualdad para impulsar políticas

¹⁶² HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 348: “En la doctrina se ha sugerido que una interpretación literal de un plazo en un precepto como el reiterado artículo 75 nos llevaría a que la norma obliga al cumplimiento de la norma en un plazo de ocho años, aunque para este mismo sector, sin embargo, eso casaría mal con el supuesto carácter de norma voluntaria, o de obligación de medios del mismo artículo 75 de la Ley, por lo que este sector sigue preguntándose, si la medida no es obligatoria, cómo se le puede fijar un plazo de cumplimiento”.

¹⁶³ Así lo considera ESCRIBANO GÁMIR cuando explica que estamos ante una obligación de medios, y por tanto, si la sociedad “ha procurado” aunque exista una ausencia de resultado, estaríamos hablando del cumplimiento de la obligación. ESCRIBANO GÁMIR, M^a Cristina, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español” en MARTÍN LÓPEZ, M^a Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., pág. 135.

¹⁶⁴ PÉREZ TROYA, Adoración, “¿Será 2015 el año de la cuota de género en los consejos de administración?”, *eldiario.es*, 21 de febrero de 2015, http://www.eldiario.es/agendapublica/impacto_social/ano-cuota-genero-consejos-administracion_0_359064472.html [fecha última consulta: 03/03/2015].

¹⁶⁵ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12644.

específicas en esta materia. Además, la mayoría de ellas han aprobado sus respectivas leyes en materia de igualdad (Andalucía, Asturias, Baleares, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Murcia, Navarra y País Vasco)¹⁶⁶, seis de ellas anteriores a la aprobación de la Ley de igualdad, por lo que resulta de interés comprobar, si de alguna manera a nivel autonómico se ha abordado el principio de presencia equilibrada en las empresas¹⁶⁷.

Algunas Comunidades, las menos, se han hecho eco en su articulado del fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito privado. Eso sí, la mayoría de ellas lo han recogido como uno de los principios generales de actuación de sus poderes públicos, lo que tendría que conllevar en la práctica la adopción de medidas pertinentes para lograrlo en los distintos ámbitos de toma de decisiones. Sin embargo, aunque muchas de ellas abordan la composición equilibrada con relación a los órganos directivos y colegiados de la administración y organismos públicos (como es el caso de Asturias¹⁶⁸), hay un escaso reflejo en el sector privado.

La ley andaluza, que al igual que otras leyes autonómicas incorpora en su texto la definición de representación equilibrada de la Ley de igualdad¹⁶⁹, es una de las pocas que en su texto (artículo 27) señala que tanto las empresas como las organizaciones empresariales procurarán la presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus órganos de decisión. El título del citado artículo también pone de manifiesto el interés de dicha ley en subrayar la importancia de la presencia equilibrada en el sector empresarial¹⁷⁰.

De especial interés es la ley de Extremadura, que reconoce en su preámbulo la representación equilibrada, como una de las dos estrategias fundamentales para el desarrollo eficaz de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres¹⁷¹. Además, en su

¹⁶⁶ Además, Aragón presentó en abril de 2016 un borrador de anteproyecto de ley de igualdad. INSTITUTO ARAGONÉS DE LA MUJER, “Anteproyecto de Ley de Igualdad entre mujeres y hombres en Aragón”, *Gobierno de Aragón*, http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/borrador_anteproyecto_ley_igualdad_2016_18_04_2016.pdf [fecha última consulta: 03/08/2016].

Por otro lado, el Gobierno de Cantabria prevé aprobar en 2016 su ley autonómica de igualdad. “La Ley de Igualdad de Cantabria y la recuperación del Consejo de la Mujer, este año”, *Europa Press*, 16 de mayo de 2016, <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-ley-igualdad-cantabria-recuperacion-consejo-mujer-ano-20160516210236.html> [fecha última consulta: 13/08/2016].

¹⁶⁷ Manifiesta SENENT VIDAL que la ley estatal de cooperativas así como diversas leyes autonómicas, recogen la posibilidad de que los estatutos sociales establezcan cuotas de representación en el órgano de administración a favor de determinados colectivos. SENENT VIDAL, M^a José, “¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres? Responsabilidad social empresarial e igualdad real”, *Revista de Estudios Cooperativos* 105, 2011, pág. 76.

¹⁶⁸ *Ley del Principado de Asturias 2/2011, de 11 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres y la erradicación de la violencia de género*, Boletín Oficial del Principado de Asturias núm. 64, de 18 de marzo de 2011, pág. 4.

¹⁶⁹ *Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía*, Boletín Oficial de la Junta de Andalucía núm. 247, de 18 de diciembre de 2007, pág. 9.

¹⁷⁰ El artículo 27 lleva como título: “Planes de igualdad y presencia equilibrada en el sector empresarial”. *Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía*, ya cit., pág. 12.

¹⁷¹ *Ley 8/2011, de 23 de marzo, de Igualdad entre Mujeres y Hombres y contra la Violencia de Género en Extremadura*, Diario Oficial de Extremadura núm. 59, de 25 de marzo de 2011, pág. 7431: “Las dos estrategias fundamentales para el desarrollo eficaz de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres, la transversalidad de género y la representación equilibrada, se han establecido en las cuatro Conferencias Mundiales sobre las Mujeres celebradas en el marco de la Organización de las Naciones Unidas, que han contribuido a reconocer la causa de la igualdad de género como una de las preocupaciones esenciales de la acción de gobierno y uno de los asuntos más acuciantes del debate social”.

artículo 47 declara la intención de la Junta de Extremadura de promover acciones con el objetivo de que las empresas extremeñas se comprometan a alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus órganos de dirección¹⁷². Es decir, la administración pública se “compromete” a “comprometer” a las empresas en esta ardua tarea, que se plasmará esencialmente en una serie de beneficios derivados de la concesión de ser “Empresa socialmente responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura”¹⁷³.

En el mismo sentido, Cataluña aboga por una representación paritaria como condición para lograr una sociedad democrática¹⁷⁴, y establece el principio de representación paritaria de mujeres y hombres en los órganos colegiados de las administraciones públicas. No obstante, en el ámbito privado, sólo de una manera general, se manifiesta la intención de los poderes públicos por incentivar a las empresas a adoptar medidas específicas para garantizar la representación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de dirección y en los consejos de administración¹⁷⁵.

Por otro lado, la ley gallega de 2004¹⁷⁶ conceptualiza lo que ha de entenderse por acciones positivas, resaltando su valor como medidas encaminadas a acelerar la igualdad de mujeres y hombres¹⁷⁷, aunque en este momento no se identifica ninguna acción dirigida a la empresa privada. Sin embargo, la ley modificada parcialmente en 2007¹⁷⁸, nos deja un jugoso preámbulo cuando habla de que la consecución del acceso a la igualdad por parte de las mujeres no ha de depender del desarrollo económico de una sociedad en un determinado momento, ni ha de estar condicionada por la polémica de los partidos políticos que compiten por el poder. Además, la norma aboga por la adopción de medidas de acción positiva que posibiliten desactivar los mecanismos de discriminación indirecta y el debilitamiento del techo de cristal. Y en este marco nos encontramos con el artículo 15, que marca una ruta que no ha seguido ninguna otra Comunidad Autónoma hasta ahora. En él se manifiesta que las empresas con consejos de administración domiciliadas en Galicia, deben remitir anualmente información desglosada por sexos sobre la composición de sus consejos de administración al Gobierno regional. A la vista de estos datos se emitirá un informe público favorable, o una recomendación privada sobre el incremento gradual de la participación de las mujeres en los consejos de administración. El seguimiento de esta recomendación, si existe, es voluntario, no así la remisión de información anual. Como se puede ver se

¹⁷² Ley 8/2011, de 23 de marzo, de Igualdad entre Mujeres y Hombres y contra la Violencia de Género en Extremadura, ya cit., pág. 7458.

¹⁷³ La ley recoge en su artículo 12 los beneficios de este distintivo. Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura, Boletín Oficial del Estado núm. 314, de 27 de diciembre de 2010.

¹⁷⁴ Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres, Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 6919, de 23 de julio de 2015, pág. 1: “La representación y la participación paritaria de mujeres y hombres en todos los ámbitos de toma de decisiones es un requisito necesario para lograr una sociedad realmente democrática, por ello los poderes públicos deben tomar las medidas necesarias y adoptar las estrategias apropiadas para su garantía”.

¹⁷⁵ Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres, ya cit., pág. 20.

¹⁷⁶ Ley 7/2004, de 16 de julio, Gallega para la Igualdad de Mujeres y Hombres, Diario Oficial de Galicia núm. 149, de 3 de agosto de 2004.

¹⁷⁷ Art. 5: “Acciones positivas. 1. Al efecto de promocionar la igualdad entre mujeres y hombres, no se considerarán discriminatorias las medidas especiales encaminadas a acelerar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, sin que, en ningún caso, estas medidas puedan suponer, como consecuencia práctica, el mantenimiento de regulaciones separadas”. Ley 7/2004, de 16 de julio, Gallega para la Igualdad de Mujeres y Hombres, ya cit., pág. 11024.

¹⁷⁸ Ley 2/2007, de 28 de marzo, del trabajo en igualdad de las mujeres de Galicia, ya cit.

premia a las empresas cumplidoras con la “visibilidad” de su buen hacer, al informar del incremento de participación de mujeres en sus consejos de administración a través de una nota pública¹⁷⁹.

En definitiva, salvo estas cuatro regiones¹⁸⁰, en el resto de leyes autonómicas no existe una mención expresa al fomento del principio de presencia equilibrada en el ámbito privado¹⁸¹. Asturias¹⁸² y Castilla y León¹⁸³, podríamos decir, siendo generosos, que tocan de manera colateral el impulso de la presencia equilibrada en las empresas, al manifestar, la primera, la necesidad de integrar acciones formativas con el fin de promocionar a las mujeres a categorías y grupos profesionales en que estén subrepresentadas, dentro de los programas de formación de los planes de igualdad de las empresas¹⁸⁴, o al nombrar, la segunda, como uno de sus objetivos en el ámbito económico, el facilitar la participación de las mujeres en sectores en los que estén infrarrepresentadas o que constituyan nuevos yacimientos de empleo¹⁸⁵.

Tampoco la ley de Canarias se atreve a señalar de manera explícita el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de dirección de las empresas privadas, tal y como sí hace por ejemplo, con las organizaciones sindicales¹⁸⁶. La ley canaria se limita a trasladar en un artículo genérico, la necesidad de promover por parte de las administraciones públicas competentes, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y decisión en el ámbito social, político, económico, cultural y deportivo.

¹⁷⁹ Art. 15. La promoción de la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas: “Las empresas con consejos de administración domiciliadas en Galicia remitirán, dentro del mes de enero de cada año natural, información desglosada por sexos sobre la composición de sus consejos de administración al departamento de la Administración autonómica competente en materia de trabajo [...]. 2. A la vista de la información obtenida, la Unidad Administrativa de Igualdad del departamento de la Administración autonómica competente en materia de trabajo, una vez emitido informe preceptivo del departamento de la Administración autonómica competente en materia de igualdad, emitirá una nota pública favorable o una recomendación privada sobre el incremento gradual de la participación de las mujeres en los consejos de administración. 3. El cumplimiento de la recomendación será voluntario para las empresas, y si fuera asumido como acción de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad se comunicará a la Unidad Administrativa de Igualdad”. *Ley 2/2007, de 28 de marzo, del trabajo en igualdad de las mujeres de Galicia*, ya cit., pág. 5876.

¹⁸⁰ En el anteproyecto de ley de igualdad de Aragón se recoge la presencia equilibrada en los órganos directivos de las empresas, concretamente en el artículo 45.1 que reza así: “La Comunidad Autónoma de Aragón fomentará y promoverá acciones para que las empresas se comprometan a alcanzar el objetivo de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus órganos de dirección”. INSTITUTO ARAGONÉS DE LA MUJER, “Anteproyecto de Ley de Igualdad entre mujeres y hombres en Aragón”, ya cit., pág. 29.

¹⁸¹ En este sentido matizar que no se tiene en cuenta la mención reflejada por la mayoría de leyes autonómicas aquí descritas, con relación a la creación de distintivos o marcas de excelencia en igualdad, que suelen incorporar como uno de los elementos a tener en cuenta para la concesión de los mismos, la presencia equilibrada en los órganos de dirección de las entidades solicitantes, bien públicas o privadas.

¹⁸² *Ley del Principado de Asturias 2/2011, de 11 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres y la erradicación de la violencia de género*, ya cit., pág. 3.

¹⁸³ *Ley 1/2003, de 3 de marzo, de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de Castilla y León*, Suplemento al núm. 46, de 7 de marzo de 2003.

¹⁸⁴ *Ley del Principado de Asturias 2/2011, de 11 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres y la erradicación de la violencia de género*, ya cit., pág. 10.

¹⁸⁵ *Ley 1/2003, de 3 de marzo, de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de Castilla y León*, ya cit., pág. 6.

¹⁸⁶ *Ley 1/2010, de 26 de febrero, Canaria de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, ya cit., pág. 6049.

Por otra parte, Castilla-La Mancha¹⁸⁷ circunscribe el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres al sector público regional (también Baleares¹⁸⁸), así como a los colegios y asociaciones profesionales con implantación en la región y a las organizaciones sindicales y empresariales. Eso sí, señalando en estos últimos casos el respeto a su capacidad organizativa¹⁸⁹, uno de los argumentos más utilizados por el sector privado para oponerse al sistema de cuotas. También la ley del País Vasco pone el acento en la promoción del principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección de las asociaciones y organizaciones profesionales y empresariales, entre otras, añadiendo la posibilidad de adecuar las subvenciones correspondientes, a la adopción de medidas que favorezcan un incremento de la presencia de mujeres en aquellos órganos de dirección en los que están infrarrepresentadas¹⁹⁰. Por otra parte, incluye en los procesos de acceso, provisión y promoción en el empleo público, una cláusula por la que a igualdad de capacitación se dé prioridad a las mujeres en el caso de que éstas no superen el 40%¹⁹¹. Sin embargo, igualmente deja escapar la oportunidad de impulsar la composición equilibrada en el sector privado, y sólo indica la posibilidad, entre otras, de establecer ayudas dirigidas a empresas que prevean porcentajes de contratación de mujeres y hombres¹⁹². No obstante, la modificación de la ley de 2012 fortalece la defensa del principio de igualdad y no discriminación por razón de sexo en el sector privado, a través del rol del Instituto Vasco de la Mujer-Emakunde¹⁹³.

Por último, considero que las leyes autonómicas de Murcia, Navarra y Valencia son las más “descafeinadas” en este ámbito. La primera¹⁹⁴ alude vagamente a las condiciones de participación de las mujeres en el mercado laboral; la segunda¹⁹⁵ (la ley autonómica más escueta de las ya existentes ya que cuenta con sólo dos artículos) indica como objetivo el impulso de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos decisorios y ejecutivos de las entidades o asociaciones, a través de campañas de sensibilización; y la tercera, aunque no recoge, salvo para los nombramientos o designaciones en el sector público, el principio de presencia equilibrada, sí que hace constar en sus principios generales de actuación la prohibición de la desigualdad que

¹⁸⁷ *Ley 12/2010 de 18 de noviembre, de Igualdad entre Mujeres y Hombres de Castilla-La Mancha*, Diario Oficial de Castilla-La Mancha núm. 228, de 25 de noviembre de 2010.

¹⁸⁸ *Ley 12/2006, de 20 de septiembre, para la mujer*, Boletín Oficial del Estado núm. 248, de 17 de octubre de 2006, pág. 35837.

¹⁸⁹ *Ley 12/2010 de 18 de noviembre, de Igualdad entre Mujeres y Hombres de Castilla-La Mancha*, ya cit., pág. 54655.

¹⁹⁰ *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, Boletín Oficial del Estado núm. 274, de 14 de noviembre de 2011, pág. 117292.

¹⁹¹ *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, ya cit., pág. 117291: “Una cláusula por la que, en caso de existir igualdad de capacitación, se dé prioridad a las mujeres en aquellos cuerpos, escalas, niveles y categorías de la Administración en los que la representación de éstas sea inferior al 40%, salvo que concurran en el otro candidato motivos que, no siendo discriminatorios por razón de sexo, justifiquen la no aplicación de la medida, como la pertenencia a otros colectivos con especiales dificultades para el acceso y promoción en el empleo”.

¹⁹² *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, ya cit., pág. 117296.

¹⁹³ *Ley 3/2012, de 16 de febrero, por la que se modifica la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres y la Ley sobre Creación de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer*, Boletín Oficial del Estado núm. 65, de 16 de marzo de 2012.

¹⁹⁴ *Ley 7/2007, de 4 de abril, para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, y de Protección contra la Violencia de Género en la Región de Murcia*, Boletín Oficial de la Región de Murcia núm. 91, de 21 de abril de 2007.

¹⁹⁵ *Ley Foral 33/2002, de 28 noviembre, de fomento de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de Navarra*, Boletín Oficial de Navarra núm. 150, de 13 de diciembre de 2002.

carece de justificación objetiva, racional y razonable, lo que puede hacernos pensar que estamos ante una crítica encubierta al sistema de cuotas¹⁹⁶.

Concluyo, por tanto, que la normativa autonómica vigente en materia de igualdad, salvo alguna excepción, no va más allá del camino emprendido por la ley estatal con relación a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración. La no inclusión de medidas que nos hagan soñar con un avance en este sentido, y la redacción tibia y repetitiva de algunos preceptos legislativos, confirman la idea de que la igualdad de género no es un tema prioritario en las agendas políticas de nuestro país, e incluso nos hacen olvidar por un momento, la necesidad de adoptar medidas, legislativas y no legislativas, para avanzar hacia una “igualdad de resultados”.

Es urgente que las Comunidades Autónomas transformen todas las declaraciones de intenciones, afirmaciones y argumentos de los Preámbulos y Exposiciones de motivos de sus leyes autonómicas¹⁹⁷, en un “verdadero” bloque de medidas que sirvan para combatir la discriminación por razón de sexo, y, en el tema que me ocupa, hagan valer el principio de presencia o composición equilibrada de mujeres y hombres, también en el ámbito privado¹⁹⁸.

¹⁹⁶ Ley 9/2003, de 2 de abril, para la igualdad entre mujeres y hombres, Boletín Oficial del Estado núm. 110, de 8 de mayo de 2003, págs. 17428-17429.

¹⁹⁷ Se recomienda la lectura de los Preámbulos y Exposiciones de motivos de las leyes autonómicas mencionadas, donde nos encontramos con frases como las siguientes: “Es la voluntad de terminar con esta situación...”; “Todas las mujeres del mundo merecen los cambios a favor de la igualdad”; “La consecución de dicha igualdad es, ante todo, una cuestión de justicia y respeto a los derechos de humanos, pero además supone una necesidad para el desarrollo socioeconómico de nuestra Región”; “La desigualdad de género supone una de las principales barreras en el desarrollo social, político y económico de todas las sociedades”.

¹⁹⁸ Añado el interés de acompañar este proceso con las correspondientes reformas, si es el caso, de los Estatutos de Autonomía a fin de albergar referencias explícitas con relación a la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. SALDAÑA DÍAZ aborda esta cuestión en SALDAÑA DÍAZ, M^a Nieves, “La participación equilibrada de género en el ámbito autonómico: balance y perspectivas”, en MORA RUIZ, Manuela (Dir.), *Formación y objeto del Derecho antidiscriminatorio de género: perspectiva sistemática de la igualdad desde el Derecho público*, Atelier, Barcelona, 2010, págs.111-147.

7. ESPERAR YA NO ES UNA OPCIÓN

Viviane Reding, ante el poco interés que mostraban las empresas europeas en incorporar mujeres en sus consejos de administración de manera voluntaria, tuvo claro que la intervención reguladora era la única salida¹⁹⁹. Nueve países²⁰⁰, encabezados por el Reino Unido, le hicieron saber que se oponían a su propósito remitiendo al presidente de la Comisión, José Manuel Durão Barroso, y a la propia Comisaria, sendas cartas en las que exponían su rechazo al régimen de cuotas. A Reino Unido se sumaron Holanda, Bulgaria, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Hungría y Malta, todos ellos a favor de la autorregulación.

También las grandes empresas españolas manifestaron su postura contraria a la adopción de cuotas. Éstas elaboraron un documento conjunto a través de Emisores españoles, diciendo que cualquier medida de tipo legislativo que supusiera sanciones por incumplimiento podría interferir en la gestión privada de las empresas²⁰¹. La resistencia al cambio en las empresas es grande, y la idea de que tener y retener el talento pasa por no olvidarnos de las mujeres se queda en un marco teórico, y la mayoría de las veces no se traslada a la práctica²⁰². Y esto me lleva a destacar que aunque la propuesta europea se centra en las compañías de mayor tamaño, sería necesario extender esta cultura al resto del tejido empresarial, independientemente de su tamaño y actividad, ya que si olvidamos este “lado” de la realidad corremos el riesgo de pensar que casi todo está hecho.

Una encuesta del Eurobarómetro de 2011 reveló que el 88% de la ciudadanía europea pensaba que las mujeres debían estar representadas paritariamente en los puestos directivos de las empresas. La encuesta planteaba tres opciones para lograr este objetivo: la autorregulación por parte de las empresas (31%), las medidas legales vinculantes (26%), y las medidas no vinculantes, como los códigos y cartas de gobernanza de las empresas (20%)²⁰³. La legislación vinculante en un primer momento parecía que no era la opción más deseada, sin embargo cuando se preguntaba directamente²⁰⁴ si se estaba a favor de legislar en esta materia a condición de que se

¹⁹⁹ Viviane Reding declara: “Personalmente, no soy una gran defensora de las cuotas, pero me gustan sus resultados”. COMISIÓN EUROPEA, “La Comisión Europea baraja distintas opciones para romper el techo de cristal a favor de las mujeres en los consejos de administración de las empresas”, ya cit.

²⁰⁰ “Nueve países, contra la cuota femenina del 40% en los consejos de administración”, *El Mundo*, 17 de septiembre de 2012, http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/17/union_europea/1347894680.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

²⁰¹ “Las empresas españolas piden a Bruselas aplicar medidas alternativas a la cuota femenina en los consejos”, *Portal concilia*, <http://portalconcilia.com/?p=2271> [fecha última consulta: 18/05/2014].

²⁰² “¿Es éste realmente un problema difícil de solucionar? Una mala contratación de un ejecutivo puede hacer descarrilar un negocio. Un mal director le quita méritos al valor del directorio. A muchas mujeres inteligentes les encantaría tener la oportunidad de hacer casi un cuarto de millón de dólares por unas pocas semanas de trabajo que merezca la pena junto a pares de alto nivel” comenta Diane Brady, principal editora de Bloomberg Businessweek refiriéndose a la polémica de las cuotas y al hecho de que nueve naciones se enfurecieron por el plan de la UE para castigar a las empresas que no alcanzaran un 40% de mujeres. “La titánica tarea de que las mujeres lleguen a los Consejos”, *Mujeres&Cía*, 31 de diciembre de 2012, <http://www.muieresycia.com/index.php?x=nota/51139/1/la-titanica-tarea-de-que-las-mujeres-lleguen-a-los-consejos> [fecha última consulta: 18/05/2014].

²⁰³ EUROPEAN COMMISSION, *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*, 2012, pág. 41 http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf [fecha última consulta: 18/05/2014].

²⁰⁴ La pregunta concreta era: “QE5 Some European countries (e.g. France, Spain, the Netherlands, Italy, Belgium and Norway) have already taken legal measures to ensure a more balanced representation of men and women on company boards. Are you in favour or opposed to legislation on this matter under the

tuviera en cuenta las cualificaciones y no se beneficiara automáticamente a uno de los dos sexos, el 75% de las personas contestaba que sí²⁰⁵.

Y es que llegados a este punto, esperar ya no es una opción²⁰⁶. La mayoría de los argumentos en contra de las cuotas se pueden reducir a uno solo: las cuotas van en contra de la meritocracia o del talento. Sin embargo, la exigencia de cuotas da por supuesto que ese talento existe pero no está siendo aprovechado²⁰⁷, por lo que se requieren medidas que contribuyan a equilibrar la situación²⁰⁸.

En 2020, sólo Francia habrá alcanzado el porcentaje del 40% de mujeres en los consejos, de resultas de una legislación nacional que impone una cuota vinculante. Se calcula que sólo otros siete Estados miembros —Finlandia, Letonia, Países Bajos, Eslovaquia, España, Dinamarca y Suecia— llegarán al 40 % antes de 2035. Estos resultados no son satisfactorios. Según esta hipótesis, no se espera que la UE en su conjunto alcance la cifra del 40 % de mujeres en los consejos ni siquiera en 2040.

Cumplido el plazo de ocho años marcado por la ley española para conseguir el resultado esperado de incorporación de mujeres en los consejos, podemos decir que la mayoría de las empresas españolas afectadas no han cumplido con lo estipulado, por lo que tendrían que seguir “procurando” alcanzar el objetivo marcado, máxime si se considera que estamos ante una obligación de resultado, y no sólo de medios. Además, si bien es cierto que estamos ante una medida de acción positiva que debería dejar de aplicarse cuando se alcancen los objetivos perseguidos, también lo es que en caso contrario habría que adoptar otro tipo de medidas más eficaces, que promuevan que las sociedades se tomen en serio esta cuestión. No podemos prorrogar indefinidamente los plazos, esperando que el paso del tiempo lo resuelva todo²⁰⁹.

*condition that qualification is taken into account without automatically favouring one of either gender? ”. EUROPEAN COMMISSION, *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*, ya cit.*

²⁰⁵ EUROPEAN COMMISSION, *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*, ya cit., pág. 45.

²⁰⁶ CAÑAS, Gabriela, “Esperar ya no es una opción”, *El País*, 15 de noviembre de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/14/actualidad/1352912876_772426.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

²⁰⁷ “No hay que tener tanto miedo a las cuotas”, opina Katharina Miller, Presidenta de la Asociación de Juristas Alemanas en España, “una cuota no significa que haya que escoger a una mujer cualquiera; sólo llegan las mejores”. Entre las mujeres con poder circula un chiste contra el consabido argumento de que las cuotas ascienden a quienes no lo merecen: “La verdadera igualdad llegará cuando en los consejos de administración se sienten el mismo número de tontas que de tontos”. GOSÁLVEZ, Patricia, “Más mujeres, señores consejeros”, *El País*, 8 de junio de 2014, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/06/04/actualidad/1401892415_693997.html [fecha última consulta: 18/09/2014].

²⁰⁸ URDANGARÍN, Ane, “Defiendo las cuotas si se parte de un desequilibrio importante”, *Diario Vasco*, 2 de diciembre de 2014, <http://www.diariovasco.com/sociedad/201412/02/defiendo-cuota-mujeres-parte-20141202001125-v.html> [fecha última consulta: 02/12/2014].

²⁰⁹ De hecho, el texto del anteproyecto de la Ley de igualdad se refería a un plazo de cuatro años a partir de la entrada en vigor de la ley, incorporando, al menos un diez por ciento anual de mujeres, pero finalmente se incorporó al texto final un plazo mayor, de ocho años, y se eliminó el objetivo anual que hubiera dado más “fuerza” a la misma. NOGUEIRA, Charo, “El Gobierno suaviza la exigencia a las empresas para que incorporen consejeras”, *El País*, 24 de junio de 2006, http://elpais.com/diario/2006/06/24/sociedad/1151100004_850215.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

Si esperar no es una opción²¹⁰, deberemos pensar qué acciones ayudarán a aprovechar el talento de más del 50% de la población mundial, y dentro de ellas también hay que barajar la implantación de cuotas²¹¹. Es cierto que la regulación legal no es la única respuesta posible, y menos cuando se trata de avanzar en aspectos como la igualdad de género en los consejos de administración²¹², pero no debemos olvidar que las medidas que favorecen la incorporación del talento femenino en las empresas son las grandes “ausentes”, también en las iniciativas de carácter voluntario.

Otra cuestión es qué argumentos pueden convencernos, más o menos, para optar por una legislación vinculante. Las personas, como Ángela Merkel, que ahora defienden en el espacio político el sistema de cuotas, ponen el acento en razones económicas y de competitividad²¹³. La propia Comisión Europea lanzaba un documento enumerando los argumentos económicos que avalaban la conveniencia de una mayor diversidad de género en las empresas, como el que el 70% de las personas que toman las decisiones de consumo son mujeres²¹⁴. Ciertamente son muchos los estudios que defienden que las empresas con una representación equilibrada de mujeres y hombres tienen mejores resultados²¹⁵, pero no encuentro sentido a tener que “justificar” la presencia de más

²¹⁰ El Foro Económico Mundial también optó en 2011 por implantar un sistema de cuotas ante el grave déficit de mujeres. “Under-represented women seek Davos equality”, *Sabc News*, 26 de enero de 2013, <http://www.sabc.co.za/news/a/aa4f8a804e51cb52a686b7f251b4e4e2/Under-represented-women-seek-Davos-Equality-20132601> [fecha última consulta: 17/01/2015].

²¹¹ El Parlamento Europeo en 2011, pidió a los Estados miembros y a la Comisión que aplicaran nuevas políticas que permitieran una mayor participación de las mujeres en la dirección de las empresas, en particular mediante el diálogo, no limitado a la cuestión de cuotas, con los consejos de administración e interlocutores sociales; el apoyo a iniciativas destinadas a evaluar y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en los comités de contratación y en otros ámbitos; introducción de medidas específicas y disposiciones que facilitarían una provisión suficiente de servicios de calidad y a precios asequibles, por ejemplo para el cuidado de menores, personas mayores y otras personas dependientes, incentivos fiscales para las empresas y otras compensaciones para ayudar a las mujeres y los hombres que trabajan en las empresas a conciliar la vida familiar y la vida profesional; el desarrollo de las capacidades individuales de las mujeres en la empresa a fin de prepararlas de manera eficaz para el ejercicio de funciones de dirección mediante formaciones específicas y continuas, junto con otras medidas de acompañamiento profesional, como programas especiales de tutoría y creación de redes; iniciativas que cambien la percepción de las mujeres y la autopercepción en el ámbito laboral para que las mujeres asuman cada vez más responsabilidades de liderazgo en la esfera operativa de las empresas y no solamente en la esfera funcional, entre otras. *Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas*, ya cit.

²¹² HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 416: “La regulación legal no es la única respuesta posible si se quiere cambiar el panorama de la ausencia de consejeras, porque ninguna Ley podrá, al menos a muy corto plazo, cambiar una tradición arraigada de discriminación y, sobre todo, una cultura que asigna a la mujer la responsabilidad de la casa, los hijos y el cuidado de otros familiares”.

²¹³ SÁNCHEZ, Rosalía, “Merkel legislará una cuota femenina para las grandes empresas”, *El Mundo*, 29 de enero de 2014, <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/29/52e8ef4fca4741cc208b457c.html> [fecha última consulta: 17/12/2014].

²¹⁴ EUROPEAN COMMISSION, *Women on boards-Factsheet 1. The economic arguments*, pág. 1.

²¹⁵ JIMENO DE LA MAZA y REDONDO CRISTOBAL manifiestan que la revisión de la literatura muestra conclusiones contradictorias respecto a que la diversidad de género, además de constituir un objetivo social deseable en el marco de la igualdad de oportunidades, ejerce también efectos económicos positivos. Es más, indican otro tipo de investigaciones cuyos resultados no encuentran relación entre ambas variables, u otros estudios que evidencian una relación negativa entre diversidad y desempeño. Las personas autoras agrupan estos estudios en un cuadro-resumen que nos muestran el gran número de investigaciones empíricas relacionadas con la diversidad de género en los consejos de administración, que se han difundido en estos últimos años. JIMENO DE LA MAZA, Francisco Javier y REDONDO CRISTÓBAL, Mercedes, *El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración*, PubliCAN-Ediciones de la Universidad de Cantabria, Santander, 2011, pág. 84.

mujeres en base a una mayor rentabilidad económica. ¿Es que las mujeres debemos “ser rentables” para poder acceder a los espacios de poder?²¹⁶. Tampoco comparto los argumentos destinados a visibilizar unas virtudes como la mayor capacidad de organización²¹⁷ o de trabajo en equipo de las mujeres, todo ello basado en el ejercicio de un *diferente* liderazgo, femenino, que nos vuelve a marcar una línea divisoria con los modos de actuar de los hombres basada en construcciones sociales (¿tal vez estereotipos?)²¹⁸. Soy consciente que el camino no es fácil, y que a menudo hay que “armarse” de razones si queremos que la igualdad avance en el mundo laboral. Así, asociamos “igualdad” con “mejora del clima laboral”, “mayor rentabilidad y eficiencia de la empresa”²¹⁹ o una “buena reputación corporativa”²²⁰, pero sin entrar a valorar la conveniencia o no de utilizar estos argumentos, definiendo la necesidad de poner en primera línea una razón que a mi juicio debiera ser la base de defensa del acceso de las mujeres al poder empresarial: es una cuestión de justicia social²²¹.

²¹⁶ En este sentido comparto la reflexión de HUERTA VIESCA, cuando sostiene que la rentabilidad económica no puede ser la llave que justifique que las mujeres lleguen a los puestos de mando de nuestras empresas, porque ello significaría intentar acabar con una discriminación instaurando otra. HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., págs. 87-88.

²¹⁷ RODRÍGUEZ recoge la opinión de Maritheresa Frain, directiva ejecutiva de la compañía Consejos de Intercambios Educativos con el Extranjero, quien piensa que la mujer se organiza mejor que el hombre ejecutivo, porque también tiene que encargarse de organizar la vida familiar. RODRÍGUEZ, Pilar, “Situación laboral de las mujeres en el Estado español”, en RODRÍGUEZ, Pilar *et al.*, *Dirigir en femenino*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2009, pág. 38.

²¹⁸ MATEOS DE CABO, ESCOT MANGAS y GIMENO NOGUÉS exponen sucintamente algunas de las razones que justificarían el incremento de la presencia femenina en los Consejos de administración: mejorar la comprensión de las complejidades del entorno; fomentar la creatividad necesaria para afrontar cada etapa de la resolución de problemas bajo distintos puntos de vista; sobre las mujeres recae más del 50% de las decisiones de consumo; su presencia contribuye a un cambio en el estilo de liderazgo y la forma de funcionar, etc. MATEOS DE CABO, Ruth, ESCOT MANGAS, Lorenzo y GIMENO NOGUÉS, Ricardo, “Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas”, *Fundación de las Cajas de Ahorros Documento de Trabajo* n° 263, 2006, págs. 16-19.

²¹⁹ También desde el ámbito del movimiento cooperativo se destaca que la incorporación del talento de las mujeres a su actividad, no sólo responde a un objetivo de responsabilidad social corporativa, sino también de eficiencia. BOLDÓ RODA, Carmen, “Principio de igualdad y cooperativismo en el ámbito de la responsabilidad social corporativa”, *Revista Valenciana d’Estudis Autònoms* 60 (2), 2015, pág. 114.

²²⁰ Así documentos como el que sigue, muestran la necesidad de “seguir convenciendo” a las empresas en este ámbito, y enumeran diferentes razones para apostar por implementar medidas de igualdad en sus organizaciones: GENERALITAT DE CATALUNYA, *10 porqués para la igualdad*, <http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/10-porques-para-la-igualdad.pdf> [fecha última consulta: 17/08/2016].

²²¹ En la misma línea la Exposición de motivos de la *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, ya cit., pág. 117277: “Todo ello en el convencimiento de que la igualdad de mujeres y hombres, además de ser un derecho humano, es una necesidad estratégica para la profundización en la democracia y para la construcción de una sociedad vasca más justa, cohesionada y desarrollada social y económicamente”.

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

Capítulo II

GOBIERNO CORPORATIVO Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

1. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA UNIÓN EUROPEA

1.1. Marco europeo en materia de buen gobierno

El gobierno corporativo se define²²² habitualmente como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y como una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas²²³. En los últimos tiempos este concepto ha venido adquiriendo importancia²²⁴ a raíz de la reciente crisis financiera²²⁵, y al convencimiento generalizado de la utilidad de prácticas que mejoren la eficiencia económica y contribuyan a generar valor en la empresa²²⁶.

Es en 2003 cuando la Comisión Europea incluye en su agenda el gobierno corporativo con la publicación de un plan de acción²²⁷, que plasma las razones por las cuales debía modernizarse el marco normativo comunitario en lo relativo al derecho de sociedades y a la gobernanza empresarial, y en el que se establecen prioridades a corto, medio y largo plazo²²⁸. Este plan fue la respuesta de la Comisión al informe de 2002 (conocido como

²²² PORTALANZA recoge la evolución del constructo “gobierno corporativo” en PORTALANZA, Alexandra, “Gobierno corporativo: una aproximación teórica”, *Revista Saber, Ciencia y Libertad* 8 (1), 2013.

Otra definición de gobierno corporativo es la que sigue: “El gobierno de las empresas se define como el conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que tienen por objeto delimitar los poderes e influir sobre las decisiones de los directivos, es decir, que *gobiernan* su conducta y determinan su espacio discrecional”. DE ANDRÉS ALONSO, Pablo y SANTAMARÍA MARISCAL, Marcos, “Un paseo por el concepto de gobierno corporativo”, *Revista de responsabilidad social de la empresa* 5, 2010, pág. 19.

²²³ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, Bruselas, 5.4.2011 COM (2011) 164 final, pág. 2.

²²⁴ CRESPO RODRÍGUEZ, Miguel, y ZAFRA JIMÉNEZ, Antonio, *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*, La Ley, Madrid, 2005, pág. 21: “La importancia del gobierno corporativo radica en su contribución tanto a la prosperidad de las sociedades como a la de la responsabilidad de quienes la gestionan”.

²²⁵ Sin embargo, como indican LOMBARDO y LEÓN, el retroceso en políticas de igualdad debido a las políticas de “austeridad” y a la priorización de objetivos económicos frente a los sociales, es patente en el nivel europeo. LOMBARDO, Emanuela y LEÓN, Margarita, “Políticas de igualdad de género y sociales en España: origen, desarrollo y desmantelamiento en un contexto de crisis económica”, *Investigaciones Feministas* 5, 2014, pág. 25.

²²⁶ *Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*, Boletín Oficial del Estado núm. 293, de 4 de diciembre de 2014, pág. 99793.

²²⁷ *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento europeo. Modernización del Derecho de Sociedades y mejora de la gobernanza empresarial en la Unión Europea. Un plan para avanzar*, Bruselas, 21.5.2003, COM (2003) 284 final.

²²⁸ La mayoría de las iniciativas anunciadas en el plan de acción de 2003 han sido puestas en marcha. En particular, en la Directiva contable se introdujeron normas con relación a los informes sobre gobierno corporativo, y se adoptó una Directiva sobre el ejercicio de derechos de los accionistas y la Décima Directiva sobre derecho de sociedades relativa a las fusiones transfronterizas. Por otra parte, la Comisión

“Informe Winter”) elaborado por el Grupo de Alto Nivel de Expertos en derecho de sociedades²²⁹.

La Comisión también recoge en este plan, su posición respecto a un posible código de gobernanza empresarial europeo. En primer lugar, observa que la existencia de una pluralidad de códigos en la UE no es percibida en general como una dificultad por los emisores. En segundo lugar, señala que la aprobación de un código europeo no va a permitir garantizar una información completa a los inversores sobre las principales normas de gobernanza empresarial aplicables a las empresas de toda Europa, ya que estas normas seguirían basándose en derechos de sociedades nacionales con importantes divergencias sobre algunos aspectos²³⁰. A pesar de todo, el texto deja claro que la UE debe tener un papel activo a la hora de garantizar una coordinación adecuada de los códigos de gobernanza empresarial europeos²³¹.

Los últimos años han estado marcados por una crisis financiera que ha visibilizado deficiencias significativas en el gobierno corporativo de las empresas y entidades financieras²³². Esta situación impulsa la publicación por parte de la Comisión Europea, de un Libro Verde relativo a la normativa de gobierno corporativo de la UE, de cara a iniciar un debate sobre la forma de mejorar la eficacia de la normativa. En este documento se plantea la diversidad de género como una cuestión que puede contribuir a contrarrestar el pensamiento grupal, y se refuerza la idea de que promover la presencia de mujeres en los consejos tiene un efecto positivo incuestionable: contribuye a aumentar el talento común de que dispone una empresa para sus funciones superiores de dirección y supervisión²³³.

Un año después, en 2012, surge otro plan de acción que plasma las iniciativas que la Comisión se propone tomar para modernizar el derecho de sociedades y la normativa de gobierno corporativo, estableciendo tres líneas principales de actuación. Una de ellas se centra en el fomento de la transparencia. En este marco es donde se afirma que una

adoptó dos Recomendaciones relativas al papel de los administradores no ejecutivos independientes y al régimen de remuneración. Además, se simplificó la Segunda Directiva sobre derecho de sociedades en lo relativo a la constitución de la sociedad anónima, así como al mantenimiento y modificaciones de su capital y la Tercera y Sexta Directivas sobre derecho de sociedades relativa a las fusiones y escisiones. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones. Plan de acción: Derecho de sociedades europeo y gobierno corporativo –un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y la viabilidad de las empresas*, Estrasburgo, 12.12.2012, COM (2012) 740 final, pág. 2.

²²⁹ WINTER *et al.*, *Report of the high level group of company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe*, Brussels, 4 November 2002, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf [fecha última consulta: 14/01/2015].

²³⁰ *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento europeo. Modernización del Derecho de Sociedades...*, ya cit., pág. 13.

²³¹ En la misma línea, CRESPO RODRÍGUEZ, Miguel y ZAFRA JIMÉNEZ, Antonio, *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*, ya cit., pág. 49: “La UE puede, sin embargo, desempeñar un papel activo, y de hecho así está sucediendo, ya que deben acordarse para toda la UE una serie de normas y principios, por medio de directivas y recomendaciones, y debe organizarse una cierta coordinación de los códigos en la UE con el fin de promover una mayor convergencia, así como los intercambios de buenas prácticas”.

²³² Este contexto lleva a la Comisión Europea, a publicar en 2010 un Libro Verde sobre el gobierno corporativo de las entidades financieras. EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper. Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, Brussels, 2.6.2010, COM (2010) 284 final.

²³³ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, ya cit., pág. 7.

mayor transparencia con relación a la política de diversidad del consejo de administración, podría llevar a las empresas a reflexionar más sobre esta cuestión, y a tener en cuenta la necesidad de este tipo de políticas en sus consejos de administración²³⁴.

Por otro lado, la vigente Estrategia Europa 2020 de la Comisión Europea reclama una mejora del entorno empresarial europeo²³⁵. Aún así, en los últimos tiempos se reprocha al legislador comunitario y nacional, de legislar en materia de buen gobierno a golpe de escándalo y frecuentemente sin la debida reflexión y prudencia²³⁶. Es cierto que la ley no es la única vía, de ahí que se aplaudan medidas voluntarias como la de la Asociación de *Executive Search Consultants* (AESC), que ha elaborado un código europeo que tiene como objetivo fomentar la diversidad de género en la contratación de la alta dirección²³⁷. Sin embargo, no debemos olvidar que al margen de iniciativas puntuales como la mencionada, la diversidad de género ha sido escasamente abordada en el marco del gobierno corporativo²³⁸.

1.2. Los códigos de gobierno corporativo en los países de la UE

Uno de los elementos clave para un buen gobierno corporativo es el consejo de administración. La experiencia adquirida en los últimos años ha demostrado la importancia que un consejo de administración bien gestionado tiene para las empresas y, muy especialmente, para las sociedades cotizadas²³⁹. Por ello, muchos países se han esforzado en regular las buenas prácticas empresariales sobre composición, tamaño y funcionamiento del consejo, estableciéndose en algunos casos normas de obligado cumplimiento y en otros, recomendaciones de asunción voluntaria.

²³⁴ *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones. Plan de acción: Derecho de sociedades europeo...*, ya cit., pág. 6.

²³⁵ COMISIÓN EUROPEA, *Comunicación de la Comisión Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento...*, ya cit.

²³⁶ ZABALETA DÍAZ, Marta, “La experiencia comparada de Gobierno Corporativo en Sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pág. 88.

²³⁷ Este código incluye compromisos como el debate con presidentes/as para contemplar la diversidad de género en los próximos nombramientos, así como asesoramiento en la descripción del perfil del consejero o consejera que la organización necesita, ampliando las capacidades requeridas y valorando otros aspectos más allá de la antigüedad en posiciones similares. También menciona la necesidad de evitar en el proceso de selección los “prejuicios de género inconscientes”. ASSOCIATION OF EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS (AESC), *Voluntary code of conduct for executive search firms in Europe*, June 2013, <http://members.aesc.org/eweb/upload/EuropeanVoluntaryCodeJune2013.pdf> [fecha última consulta: 27/11/2014].

²³⁸ Aunque posteriormente hago un análisis de todos los códigos de gobierno de los Estados miembros de la UE con relación a su apuesta por la diversidad de género, quiero mencionar aquí uno de los pocos estudios que existen al respecto de CARRASCO GALLEGO y LAFFARGA BRIONES. Las autoras analizan las diferencias que existen entre los códigos de buen gobierno de 12 países europeos (Finlandia, Suecia, Noruega, España, Bélgica, Países Bajos, Dinamarca, Italia, Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido), haciendo especial hincapié en la diversidad de género. CARRASCO GALLEGO, Amalia y LAFFARGA BRIONES, Joaquina, “Clasificación de los países europeos: diversidad en los gobiernos corporativos e información financiera”, *CEGEA*, 2007, http://www.cegea.upv.es/congresos_y_jornadas/2007_Empresa_y_Sociedad/cd/169h.pdf [fecha última consulta: 23/01/2016].

²³⁹ *Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*, ya cit., pág. 99796.

Un claro referente internacional en este sentido son los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), aprobados en 1999²⁴⁰, que representan una base común que se considera clave para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno²⁴¹. Estos principios tienen un carácter no vinculante, no se limitan solamente a las sociedades cotizadas, y su propósito es servir de punto de referencia para identificar objetivos y plantear medios para alcanzarlos. Su última actualización data de 2015²⁴², y en su capítulo sexto, se apunta que los países deberían considerar medidas como los objetivos voluntarios o las cuotas, con el fin de mejorar la diversidad de género en los consejos de administración y en la alta dirección.

Los principios fundamentales de gobierno corporativo se extendieron por Europa²⁴³ dando lugar a numerosos documentos²⁴⁴. De ahí que en la actualidad todos los Estados miembros de la UE, como veremos a continuación, cuentan con un código de gobierno cuyas recomendaciones sirven de complemento a los textos legales, o bien se han incorporado a sus respectivos ordenamientos jurídicos²⁴⁵. El objetivo es establecer principios de buena gobernanza empresarial basados en la transparencia, la rendición de cuentas y una perspectiva a largo plazo²⁴⁶.

Además, todos los países miembros de la UE someten sus códigos de gobierno al principio de “cumplir o explicar”. De acuerdo con este principio, una empresa que

²⁴⁰ Los Principios hacen referencia a los siguientes temas: garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo; los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; un trato equitativo hacia los accionistas; el papel de las partes interesadas; revelación de datos y transparencia; las responsabilidades del consejo. En el encabezado de cada uno de estos apartados temáticos figura un único principio, y una serie de subprincipios que lo apoyan. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, Ministerio de Economía y Hacienda, 2004, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2014].

²⁴¹ No existe un modelo único de gobierno corporativo. No obstante, el trabajo realizado tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros, e incluso en el seno de la organización, ha servido para identificar algunos elementos comunes que subyacen al buen gobierno corporativo. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, ya cit., pág. 13.

²⁴² ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD, 2015.

²⁴³ PÉREZ CARRILLO, Elena, “Gobierno corporativo comparado”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pág. 70: “Al margen de que no todos los Estados europeos formen parte de la Unión, es importante señalar que incluso los que se sitúan fuera de esta organización supranacional están siendo objeto de influencia por las normas del mercado interior y en particular del Gobierno corporativo”.

²⁴⁴ Muchos de los códigos de gobierno europeos incluyen una definición de “gobierno corporativo”. Es el caso del código de Luxemburgo o el código belga. El primero lo define de la siguiente manera: “Corporate governance consists of the body of principles, rules and practices that determine companies’ management and control. It therefore covers the distribution of powers between the shareholders and management of a company, and especially the operation of the company’s Board of Directors”. BOURSE DE LUXEMBOURG, *Corporate Governance, The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock...*, ya cit., pág. 5.

²⁴⁵ Los códigos de gobierno de los Estados miembros de la UE pueden consultarse en la página web del Instituto Europeo de Gobierno Corporativo. EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (EGGI), <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 12/08/2016].

²⁴⁶ “Recomendación de la Comisión de 9 de abril de 2014 sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial (“cumplir o explicar”), DOUE L 109, de 12.4.2014, pág. 43.

decide apartarse de una recomendación de un código de gobierno corporativo debe dar razones detalladas, específicas y concretas de su incumplimiento²⁴⁷.

Cuadro 3. Códigos de gobierno corporativo de los países de la UE.

Estado miembro	Código de Gobierno Corporativo	Fecha
Letonia	Sí	Actualizado en mayo de 2010
Francia	Sí	Actualizado en junio de 2013
Finlandia	Sí	Actualizado en octubre de 2015
Suecia	Sí	Actualizado en noviembre de 2015
Países Bajos	Sí	Actualizado en diciembre de 2008
Eslovenia	Sí	Actualizado en diciembre de 2009
Dinamarca	Sí	Actualizado en noviembre de 2014
Reino Unido	Sí	Actualizado en septiembre de 2014
Alemania	Sí	Actualizado en mayo de 2015
Italia	Sí	Actualizado en julio de 2015
Bélgica	Sí	Actualizado en 2009
Eslovaquia	Sí	Actualizado en enero de 2008
Polonia	Sí	Actualizado en octubre de 2015
Bulgaria	Sí	Febrero de 2012
España	Sí	Actualizado en febrero de 2015
Croacia	Sí	2010
Lituania	Sí	Actualizado en diciembre de 2009
Austria	Sí	Actualizado en julio de 2012
Hungría	Sí	Actualizado en noviembre de 2012
Rumania	Sí	Actualizado en septiembre de 2015
Irlanda	Sí	----
Luxemburgo	Sí	Actualizado en 2013
Grecia	Sí	Actualizado en octubre de 2013
Portugal	Sí	Enero de 2014
Chipre	Sí	Actualizado en septiembre de 2012
Estonia	Sí	Enero de 2006
República Checa	Sí	Actualizado en 2004
Malta	Sí	Actualizado en 2005

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la página web del EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (ECGI), ya cit.

La mayoría de los países de la UE han publicado códigos de gobierno corporativo aplicables a las sociedades cotizadas²⁴⁸, aunque en algunos Estados miembros, como ocurre en Francia, además, se han elaborado códigos específicamente adaptados a las pequeñas y medianas empresas que incluyen recomendaciones más “cercanas” a su tamaño y estructura.

²⁴⁷ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, ya cit., pág. 21.

²⁴⁸ Algunos Estados miembros de la UE también han publicado códigos de gobierno corporativo para las sociedades no cotizadas (ej. Bélgica o Francia), las compañías de seguros (ej. Países Bajos), los fondos de inversión (ej. Luxemburgo), las empresas de interés público (ej. Malta) o incluso para las ONGs (ej. Irlanda). EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (ECGI), ya cit.

Algunos códigos de gobierno corporativo recomiendan, también, su aplicación a las empresas no cotizadas (como es el caso de los códigos de Alemania o Austria), ampliando de esta manera las posibles sociedades destinatarias de los mismos. Es cierto que un buen gobierno corporativo puede ser importante para las compañías que no cotizan en bolsa²⁴⁹, pero hay que tener en cuenta que los principios concebidos para las empresas que cotizan en bolsa no pueden trasladarse sin más a las que no cotizan, ya que los problemas de unas y otras son muy diferentes²⁵⁰. Es por ello que se han llevado a cabo algunas iniciativas a nivel europeo²⁵¹ y nacional²⁵², que tratan de acercar las mejores prácticas a otro tipo de organizaciones y empresas.

De interés señalar que algunos códigos de gobierno especifican el sistema de estructura predominante en los consejos de administración de las empresas cotizadas de su país, ya sea un sistema dual en el que existen consejos de administración y control separados, o un sistema monista en el que un consejo único ejerce conjuntamente las funciones de administración y de control²⁵³.

²⁴⁹ HIERRO ANIBARRO, Santiago, “Gobierno corporativo sin mercado de valores”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pág. 20: “De hecho, no se trata de un fenómeno exclusivamente europeo, sino global. A nivel internacional la OCDE ha visto las posibilidades que podría tener el gobierno corporativo para sociedades no cotizadas en aquellos Estados que, no teniendo un mercado de valores desarrollado, entran dentro de la categoría de país emergente y en aquellos otros que están realizando el proceso de transición hacia una economía de mercado”.

²⁵⁰ HIERRO ANIBARRO, Santiago, y ZABALETA DÍAZ, Marta, “Principios de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pág. 42: “La aplicación de los principios de buen gobierno a las sociedades no cotizadas requiere valorar la necesidad de cada recomendación atendiendo a las circunstancias particulares, dimensión, actividad y madurez del negocio, buscando que sean los principios de buen gobierno quienes se amolden a la empresa y no a la inversa”.

²⁵¹ La Confederación europea de Directores/as de Asociaciones publicó en 2010 una guía destinada a las sociedades no cotizadas. EUROPEAN CONFEDERATION OF DIRECTORS’ ASSOCIATIONS (ecoDa), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. An initiative of ecoDa*, March 2010, pág. 7, http://www.ecgi.org/codes/documents/ecoda_unlisted_companies_mar2010_en.pdf [fecha última consulta: 14/01/2015]: “Good corporate governance is particularly important to the shareholders of unlisted companies. In most cases, such shareholders have limited ability to sell their ownership stakes, and are therefore committed to staying with the company for the medium to long term. This increases their dependence on good governance”.

²⁵² En España se publicó una guía de buen gobierno para las ONG con el fin de dotar a los órganos máximos de gobierno de las asociaciones y fundaciones, de una serie de recomendaciones prácticas que les ayudaran a llevar a cabo con éxito las funciones y el papel recomendados. INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones*, Madrid, 2013, http://www.fundaciones.org/docnoti_detalle?id=cw537ddb03d560f [fecha última consulta: 14/01/2015].

Otro ejemplo es la publicación de una guía destinada a las empresas familiares, con el objetivo de facilitar el conocimiento de principios y actuaciones que puedan contribuir a mejorar su viabilidad a largo plazo, con independencia de su tamaño, sector u origen. INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*, IESE Business School y Fundación de Estudios Financieros, 2005, http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf [fecha última consulta: 14/01/2015].

²⁵³ Por ejemplo, el código de Eslovenia deja claro que el sistema dual es el preponderante en las compañías cotizadas eslovenas, mientras que el código de Luxemburgo especifica que es un código elaborado para las empresas cotizadas con un sistema monista, al ser éste el más común en las empresas de Luxemburgo (aunque en este caso se extiende también a las empresas con un sistema dual).

Cuadro 4. Principales características de los códigos de gobierno corporativo de la UE.

Estado miembro	Sociedades afectadas	Estructura	Categorías de reglas
Letonia	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a otro tipo de compañías	Monista y dual	Recomendaciones
Francia	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a otro tipo de compañías	Monista y dual ²⁵⁴	Recomendaciones
Finlandia	Sociedades cotizadas	Monista (permite dual)	Recomendaciones
Suecia	Sociedades cotizadas, pero también se puede aplicar a otro tipo de compañías	Monista	Reglas
Países Bajos	Sociedades cotizadas y grandes empresas ²⁵⁵	Dual ²⁵⁶	Principios y buenas prácticas
Eslovenia	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a otro tipo de compañías	Dual	Recomendaciones
Dinamarca	Sociedades cotizadas, pero no excluye a las compañías no cotizadas	Dual ²⁵⁷	Recomendaciones y comentarios
Reino Unido	Sociedades cotizadas	Monista	Principios y buenas prácticas
Alemania	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a las compañías no cotizadas	Dual ²⁵⁸	Recomendaciones y sugerencias

²⁵⁴ AFEP-MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, révisé en novembre 2015, pág. 6, http://www.ifa-asso.com/fileadmin/user_upload/Code_de_gouvernement_dentreprise_novembre_2015.pdf [fecha última consulta: 03/03/2016]: “Le droit français offre la possibilité de choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance) à toutes les sociétés”.

²⁵⁵ Se refiere a grandes empresas con un balance superior a 500 millones de euros. THE DUTCH CORPORATE GOVERNANCE MONITORING COMMITTEE, *Dutch corporate governance code, Principles of good corporate governance and best practice provisions*, 2008, pág. 5, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/08/2015].

²⁵⁶ No obstante, el capítulo III. 8 contiene unas disposiciones específicas destinadas a las empresas con estructura monista. THE DUTCH CORPORATE GOVERNANCE MONITORING COMMITTEE, *Dutch corporate governance code...*, ya cit., pág. 8.

²⁵⁷ El código danés explicita que los sistemas monista y dual no tienen por qué representar el mismo concepto en todos los Estados miembros, por lo que ilustra gráficamente las dos estructuras que se dan en Dinamarca y a las que llama “*The supreme governing body*” y “*The central governing body*”. COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, Updated November 2014, págs. 7-8, <http://www.ecgi.org> [fecha última consulta: 03/08/2015].

²⁵⁸ REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, *German Corporate Governance Code*, 5 May 2015, pág. 1,

Estado miembro	Sociedades afectadas	Estructura	Categorías de reglas
Italia	Sociedades cotizadas	Monista y dual	Principios, criterios y comentarios
Bélgica	Sociedades cotizadas	Monista	Principios, disposiciones y pautas
Eslovaquia	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a las compañías no cotizadas	Dual	Principios y notas
Polonia	Sociedades cotizadas	Dual	Principios y recomendaciones
Bulgaria	Compañías públicas	Monista y dual	Recomendaciones
España	Sociedades cotizadas	Monista	Principios y recomendaciones
Croacia	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a las compañías no cotizadas	Dual	Recomendaciones
Lituania	Sociedades cotizadas	Monista y dual	Principios
Austria	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a las compañías no cotizadas	Dual	Requerimientos legales, principio de “cumplir o explicar” y recomendación
Hungría	Sociedades anónimas públicas, principalmente cotizadas	Monista y dual	Recomendaciones, sugerencias y explicaciones
Rumania	Sociedades cotizadas	Monista y dual	Principios y recomendaciones
Irlanda	Sociedades cotizadas	Monista	Bajo el Código de Reino Unido
Luxemburgo	Sociedades cotizadas	Monista (permite dual)	Principios, recomendaciones y directrices
Grecia	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a las compañías no cotizadas	Monista	Principios generales y disposiciones específicas
Portugal	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a las compañías no cotizadas	Monista y dual	Principios y recomendaciones
Chipre	Sociedades cotizadas	Monista	Principios y disposiciones
Estonia	Sociedades cotizadas, pero no excluye a otro tipo de compañías	Dual	Recomendaciones

Estado miembro	Sociedades afectadas	Estructura	Categorías de reglas
República Checa	Sociedades cotizadas, pero también se recomienda a otro tipo de compañías ²⁵⁹	Dual	Principios y comentarios
Malta	Sociedades cotizadas	Monista	Principios

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la página web del ECGI, ya cit.

1.3. Diversidad de género en los códigos de gobierno europeos

Como manifestaba anteriormente, todos los Estados miembros de la UE cuentan con un código de gobierno corporativo, pero no todos han abordado la cuestión de la diversidad de género. Es más, a tenor de sus textos, se podría hablar de tres diferentes posiciones: los países líderes (países que introducen objetivos medibles para lograr la diversidad de género), los países que tienen “buenas intenciones” (países que recomiendan la presencia equilibrada de hombres y mujeres o señalan los beneficios de la diversidad, en el ámbito público y/o privado), y los países “indiferentes” (países en los que la diversidad de género está ausente en sus códigos de gobierno).

En el primer grupo estarían Francia y España, países que han establecido una cuota mínima de mujeres a alcanzar en un plazo determinado, y de los que hablo con mayor detalle más adelante. Alemania se incorpora a este bloque, ya que el nuevo código alemán introduce un objetivo mínimo del 30% de mujeres (también de un 30% de hombres) en el consejo de vigilancia de las las empresas cotizadas, con efecto desde el 1 de enero de 2016²⁶⁰. Además, señala que para otras empresas se deberán haber concretado objetivos antes del 30 septiembre de 2015, con el fin de alcanzarlos antes del 30 de junio de 2017²⁶¹. Aunque el código, también en este aspecto, está sujeto al principio de “cumplir o explicar”, el propio texto por otro lado nos señala la vía del posible incumplimiento, al decir que una desviación bien justificada puede ser de interés para el buen gobierno corporativo²⁶².

Conformarían el segundo grupo, Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Italia, Luxemburgo, Polonia, Portugal, Suecia, Países Bajos, Rumania, Reino Unido e Irlanda. Por último, el grupo de países “indiferentes”, que representa casi a la mitad de los

²⁵⁹ CZECH SECURITIES COMMISSION, *Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004)*, June 2004, pág. 4, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/08/2015]: “However, the working group came to the conclusion that the 2004 Code cannot aim at such goals and that it must remain primarily a document intended for companies listed on the regulated market (Chapters II. to VI.) and thus, in Chapter I intended for the Government, it only enumerates the general principles that ensure a base for an effective framework of corporate governance”.

²⁶⁰ REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, *German Corporate Governance Code*, ya cit.: “With effect from 1 January 2016, the minimum share of 30 percent respectively for men and women members of the Supervisory Board must be observed in any new elections or delegations that become necessary for filling individual or several positions on a Supervisory Board (Law on Equal Participation of Men and Women in Private-Sector and Public-Sector Management Positions, Section 25 Subsection 1 EG-AktG «Introductory Law of the German Stock Corporation Act», German Federal Gazette I. 2015, 642, 656)”.

²⁶¹ REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, *German Corporate Governance Code*, ya cit., pág. 6.

²⁶² REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, *German Corporate Governance Code*, ya cit., pág. 2.

Estados miembros de la UE, aglutinaría a Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Eslovaquia y Eslovenia.

A continuación, repaso de manera breve las principales características de los códigos de gobierno corporativo que conforman el segundo y tercer grupo (aunque algunos de ellos ya han sido descritos en el capítulo I), exponiendo claramente la incidencia de la diversidad de género en dichos códigos.

El código de Austria, destinado principalmente a las sociedades cotizadas, incorpora los principios de gobierno corporativo internacionales, así como las normas nacionales más importantes en este contexto. El código desgrana las reglas de gobierno, encuadrando cada una de ellas en una de estas tres categorías: requerimientos legales (L), principio de “cumplir o explicar” (C) o recomendación (R). De esta forma, y de una manera muy visual podemos conocer la obligatoriedad o no de la regla, o su sometimiento al principio de “cumplir o explicar”²⁶³. Así, la regla 52, señalada como requerimiento legal (L), es la que establece que a la hora del nombramiento de los miembros del consejo de vigilancia ha de tenerse en cuenta, entre otros puntos, la diversidad de género²⁶⁴.

El código de Dinamarca, en el que no se incluyen los preceptos legales²⁶⁵, está destinado preferentemente a las sociedades cotizadas pero puede aplicarse a otro tipo de empresas. Este código deja claro que estamos hablando de “*soft law*”, y no de “*hard law*”, por lo que se fortalece la voluntariedad de las empresas a la hora de cumplir con las recomendaciones y de adaptar las mismas a sus circunstancias. De hecho, no cumplir con una recomendación no se considera un incumplimiento, sino se presume que se ha decidido adoptar un diferente enfoque²⁶⁶. Algunas recomendaciones incluyen comentarios que pretenden ser una inspiración para las empresas, y una herramienta que les ayude en el seguimiento de las mismas.

En su Recomendación 2.1.6., el código danés indica que una vez al año los miembros del consejo discutirán las actividades de la empresa, en orden a asegurar la diversidad²⁶⁷ en los niveles de gestión, e incluyendo objetivos en este sentido²⁶⁸. En el marco de esta

²⁶³ FEDERAL MINISTRY OF FINANCE, *Austrian Code of Corporate Governance*, revised July 2012, pág. 11, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 03/082015]: “*The Code defines the following categories of rules: 1. Legal requirement (L): This rule refers to mandatory legal requirements. 2. Comply or explain (C): This rule is to be followed; any deviation must be explained and the reasons stated in order to be in compliance with the Code. 3. Recommendation (R): The nature of this rule is a recommendation; non-compliance with this rule requires neither disclosure nor explanation*”.

²⁶⁴ FEDERAL MINISTRY OF FINANCE, *Austrian Code of Corporate Governance*, ya cit., págs. 33-34: “*When appointing the members of the supervisory board, the general meeting shall take due care to ensure the expertise and personal qualifications of the supervisory board members and a balanced composition with respect to the structure and the business of the company. Furthermore, reasonable attention is to be given to the aspect of diversity of the supervisory board with respect to the representation of both genders and the age structure, and in the case of exchange-listed companies, also with a view to the internationality of the members*”.

²⁶⁵ COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, ya cit., pág. 3: “*The Committee assumes that companies comply with statutory requirements in companies accounting, auditing and stock exchange legislation without repeating these requirements in these recommendations*”.

²⁶⁶ COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, ya cit., pág. 6.

²⁶⁷ COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, ya cit., pág. 15: “*Diversity improves the quality of the work and the interaction of the board of directors, e.g. through different approaches to the performance of management tasks*”.

²⁶⁸ COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, ya

recomendación, su posterior comentario especifica que el término diversidad incluye edad, experiencia internacional y género. Así se habla de un proceso transparente a la hora de seleccionar a los miembros del consejo de administración, que tenga en consideración la integración del nuevo talento y la diversidad con relación a los tres ítems mencionados (edad, experiencia internacional y género)²⁶⁹. Se sugiere además, la posibilidad de preparación de planes de acción que describan los esfuerzos de las empresas con relación a las políticas de diversidad.

El objetivo del código de Finlandia es el de proporcionar una visión general de los principios fundamentales de gobierno corporativo, a las sociedades finesas cotizadas. El código, en su nueva versión de 2015²⁷⁰, introduce algunos cambios en la Recomendación 9 relativa a la diversidad del consejo de administración, motivados por una resolución del gobierno nacional de febrero de 2015. Esta recomendación establece que se debe tener en cuenta el principio de diversidad, entendido como edad, género o bagaje internacional. Al mismo tiempo, deja abierta la puerta a que sea la empresa la que decida incorporar este principio en función de sus circunstancias²⁷¹. Eso sí, la recomendación avisa que con relación a la diversidad de género, se deberán establecer objetivos y se dará cuenta del avance en este sentido en el correspondiente informe de gobierno corporativo²⁷².

El código de Grecia tiene como objetivo el educar y guiar a los miembros de los consejos de administración griegos, en las buenas prácticas de gobernanza²⁷³. Pretende dar orientación en áreas donde la ley nacional ha guardado silencio, o simplemente donde se quiere proporcionar un mínimo de requerimientos²⁷⁴. Se dirige principalmente a las sociedades cotizadas, pero también puede ser útil para las que no lo son. Es por eso que en el código nos encontramos con dos tipos de disposiciones: los llamados “principios generales” destinados a todas las compañías, cotizadas o no, y las “disposiciones específicas” que sólo están dirigidas a las sociedades cotizadas. Estas disposiciones están sometidas al principio de “cumplir o explicar”, no así los principios generales.

Así, por tanto, se establece como principio general la diversidad de los consejos de

cit., pág. 13.

²⁶⁹ COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, ya cit., pág. 16.

²⁷⁰ En caso de discrepancia entre la versión finesa y la inglesa, prevalece la primera. SECURITIES MARKET ASSOCIATION, *Finnish Corporate Governance Code 2015*, 1 October 2015, pág. 5, http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_code_2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

²⁷¹ SECURITIES MARKET ASSOCIATION, *Finnish Corporate Governance Code 2015*, ya cit., pág. 25.

²⁷² La estructura del informe de gobierno corporativo incluye con relación a la Recomendación 9 lo siguiente: “Including at least the objectives relating to both genders being represented in the company’s board of directors, an account of the progress in achieving these objectives, as well as the means to achieve the objectives”. SECURITIES MARKET ASSOCIATION, *Finnish Corporate Governance Code 2015*, ya cit., pág. 54.

²⁷³ HELLENIC CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, *Hellenic Corporate Governance Code for listed companies*, October 2013, pág. 3, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

²⁷⁴ HELLENIC CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, *Hellenic Corporate Governance Code for listed companies*, ya cit., pág. 6: “While founded on the Greek legal framework (the provisions of which in any case prevail), the aim of the Code’s principles and practices is to provide guidance on areas where the law is silent or provides only minimum requirements. For this reason, the Code uses aspirational language (i.e. the verb “should”) to set forth its principles and provisions. Where the Code refers to existing legal requirements, the present tense is used to distinguish these provisions from the best practice aspirational recommendations”.

administración de las sociedades griegas, diversidad entendida no sólo con relación al género, sino también con la inclusión de otras miradas, competencias, cualificaciones, herramientas y experiencia relevante para los objetivos empresariales de la compañía²⁷⁵. En este contexto, se habla de composición equilibrada del consejo. Este punto también se refleja en las disposiciones específicas, y por tanto destinadas a las sociedades cotizadas, junto a la necesidad de informar sobre la representación de uno y otro sexo en los órganos de dirección, aunque se desaprovecha la oportunidad de establecer un sistema de cuotas.

Por otro lado, se incluye como principio general, que los nombramientos del consejo se basen en el mérito, mientras que en la Disposición específica 5.4 se señala que el comité de nombramientos debe asegurar un procedimiento transparente para la selección de los miembros del consejo de administración, teniendo en cuenta, también, la diversidad de género²⁷⁶. En este caso, esta recomendación se restringe a las sociedades cotizadas, dejando los ya nombrados criterios de mérito y capacidad para todas las empresas.

El código italiano²⁷⁷, destinado a las compañías cotizadas, divide cada uno de sus artículos en principios, criterios y comentarios. Los criterios exponen las conductas recomendadas, en orden a alcanzar los objetivos de los principios. Los comentarios persiguen por un lado, la clarificación de los principios y criterios con ejemplos, y por otro, la descripción de otras pautas que puedan ser de utilidad.

La diversidad de género, aunque mencionada en el código italiano, no es un objetivo en sí (*principle*). Es el Criterio 1.C.1.g. el que señala que el consejo de administración debería realizar una evaluación al menos anual sobre el rendimiento del consejo, y de sus comités sobre su composición y tamaño, teniendo en cuenta la competencia profesional, la experiencia, el género y el número de años como miembro del consejo²⁷⁸. El comentario de este criterio, a su vez, incide en los beneficios que puede acarrear al negocio la presencia de ambos sexos. Estamos por tanto, ante una recomendación de cara a conseguir una efectiva manera de funcionar. Por otro lado, el comentario enmarcado en el artículo dedicado al nombramiento de los miembros del consejo, recomienda que se debería asegurar una composición equilibrada²⁷⁹.

²⁷⁵ HELLENIC CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, *Hellenic Corporate Governance Code for listed companies*, ya cit., págs. 9-10.

²⁷⁶ HELLENIC CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, *Hellenic Corporate Governance Code for listed companies*, ya cit., pág. 15: “5.4. The nomination committee of the board should ensure that there is an effective and transparent procedure for the nomination of board members. The responsibilities of the nomination committee should include [...] evaluating the balance of skills, views, competences, knowledge, qualifications and experience, relevant to the business objectives, as well as gender diversity and, in light of this evaluation, preparing a description of the role and capabilities required for a particular appointment”.

²⁷⁷ THE ITALIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *Codice di autodisciplina* (“Codice”), 15 July 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_italy_15july2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

²⁷⁸ THE ITALIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *Codice di autodisciplina* (“Codice”), ya cit., pág. 6.

²⁷⁹ THE ITALIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *Codice di autodisciplina* (“Codice”), ya cit., pág. 22.

En el caso del código de Luxemburgo²⁸⁰ se incluyen tres tipos de reglas: los principios (*principles*), las recomendaciones (*recommendations*) y las directrices (*guidelines*). Los principios son obligatorios, y las recomendaciones describen la aplicación adecuada de los principios. Las recomendaciones se complementan con las directrices, que proporcionan consejo sobre la mejor manera para una empresa de implementar o interpretar las recomendaciones, y reflejar las buenas prácticas. Estas directrices son opcionales, y por tanto no están sujetas al principio de “cumplir o explicar”.

El Principio 3 señala que el consejo de administración deberá estar compuesto por personas competentes, honestas y cualificadas, pero es en el marco del Principio 4, con la Recomendación 4.1., donde se introduce la diversidad como uno de los criterios de selección de los miembros del consejo, incluida la debida representación de hombres y mujeres²⁸¹. En este caso la recomendación no tiene por qué ser cumplida, y aunque habría que señalar por qué no se cumple, bastaría decir que no es una regla adecuada para la situación de la empresa.

El código polaco establece principios y recomendaciones destinados a las sociedades cotizadas. Es su Recomendación II.R.2 la que marca que se tenga en cuenta una composición equilibrada de mujeres y hombres, a la hora de seleccionar a los miembros de los consejos de administración o de vigilancia²⁸².

El código de Portugal también distingue dos niveles de reglas: los principios (*princípios*) y las recomendaciones (*recomendações*)²⁸³. Mientras que los principios son objeto de declaración de cumplimiento, una sociedad que no observa una recomendación tendrá una apreciación positiva si logra demostrar que observa el principio, aunque sea por vía distinta a la recomendada. En este caso me interesa la Recomendación I.2.1., que establece que la comisión de nombramientos debe asegurar que haya mujeres con el perfil requerido en los procesos de selección²⁸⁴.

El código sueco, aplicable desde el 1 de noviembre de 2015, tiene como objetivo la mejora de la confianza de las compañías cotizadas suecas a través de un enfoque positivo del gobierno corporativo. La Regla 4.1. indica que la empresa debe esforzarse por tener una presencia equilibrada de mujeres y hombres en su consejo de administración²⁸⁵.

²⁸⁰ En caso de conflicto entre la versión francesa y la versión inglesa, prevalece la primera. BOURSE DE LUXEMBOURG, *Corporate Governance, The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock...*, ya cit.

²⁸¹ BOURSE DE LUXEMBOURG, *Corporate Governance, The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock...*, ya cit., pág. 14: “[...] Among the criteria to select for the appointment or re-appointment of Directors, the company shall take account of diversity criteria, including criteria relating to professional experience, geographical origin and the appropriate representation of both genders, aside from overall skill-based criteria”.

²⁸² WARSAW STOCK EXCHANGE, *Best Practice for GPW Listed Companies 2016*, ya cit., pág. 7.

²⁸³ El código de gobierno de Portugal no está disponible en versión inglesa en la fecha consultada, por lo que he trabajado con la edición portuguesa. INSTITUTO PORTUGUÊS DE CORPORATE GOVERNANCE, *Código de Governo Das Sociedades*, 2014, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 06/08/2016].

²⁸⁴ INSTITUTO PORTUGUÊS DE CORPORATE GOVERNANCE, *Código de Governo Das Sociedades*, ya cit., pág. 8: “Recomendações: I.2.1 Nos casos em que seja inexistente ou escassa a presença de mulheres nos órgãos de governo da sociedade, a Comissão de Nomeações, quando exista, deve assegurar que, nos processos de recomposição daqueles órgãos, sejam consideradas as candidatas com perfil profissional e currículo correspondente ao perfil pretendido para as funções a desempenhar”.

²⁸⁵ SWEDISH CORPORATE GOVERNANCE BOARD, *The Swedish Corporate Governance Code*, ya cit.

El código de Países Bajos se basa en el principio de que una empresa es una alianza a largo plazo entre varias partes implicadas en la empresa. Contiene principios (*principle*) y buenas prácticas (*best practice provisions*) para las empresas cotizadas y grandes empresas, y menciona la necesidad de una composición diversa del consejo de vigilancia en términos de género y edad²⁸⁶. El código de Rumania contiene principios y recomendaciones, ambos sometidos al principio de “cumplir o explicar” desde 2009, y como el código anterior, sólo menciona la diversidad de género como una mera recomendación²⁸⁷. En mi opinión, podríamos cumplir esta recomendación con la presencia de una sola mujer en el consejo, aunque mucho mejor sería recomendar en este caso: empiecen con una!²⁸⁸

El código de Reino Unido no es una compilación de reglas rígidas. Contiene principios y buenas prácticas, que proporcionan un número de elementos clave para la práctica efectiva del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas. El tono empleado en el prefacio del código es duro cuando se habla de diversidad en los órganos de dirección. Por un lado, se plasma la apuesta por un concepto amplio de diversidad, y por otro, se deja claro que limitarse al género y a la raza en este campo no es garantía de una composición diversa²⁸⁹. Hecha esta puntualización, el código pone de manifiesto el beneficio de la diversidad (incluido el género) como criterio a tener en cuenta a la hora de nombrar a los miembros del consejo de administración. También se añade la necesidad de contar con una sección separada en el informe (anual) de gobierno corporativo, que describa la política de diversidad del consejo de administración junto a la implementación de objetivos medibles en este sentido²⁹⁰.

El caso de Irlanda es particular ya que reconoce el código de Reino Unido como el código estándar a seguir²⁹¹, y lo complementa con un anexo (*Irish Annex*)²⁹² que no aporta nada nuevo en materia de género.

²⁸⁶ THE DUTCH CORPORATE GOVERNANCE MONITORING COMMITTEE, *Dutch corporate governance code...*, ya cit., pág. 22: “III.3 Expertise and composition. Principle. Each supervisory board member shall be capable of assessing the broad outline of the overall policy. Each supervisory board member shall have the specific expertise required for the fulfilment of the duties assigned to the role designated to him within the framework of the supervisory board profile. The composition of the supervisory board shall be such that it is able to carry out its duties properly. The supervisory board shall aim for a diverse composition in terms of such factors as gender and age. A supervisory board member shall be reappointed only after careful consideration. The profile referred to above shall also be applied in the case of a reappointment”.

²⁸⁷ BUCHAREST STOCK EXCHANGE, *Code of Corporate Governance*, ya cit., pág. 3: “The Board and its committees should have the appropriate balance of skills, experience, gender diversity, knowledge and independence to enable them to effectively perform their respective duties and responsibilities”.

²⁸⁸ En esta línea se orienta el siguiente artículo: VANDERMAY ANNE, “How to get more women on boards? Start with one”, *Fortune*, 17 october 2013, <http://fortune.com/2013/10/17/how-to-get-more-women-on-boards-start-with-one/> [fecha última consulta: 18/10/2014].

²⁸⁹ THE FINANCIAL REPORTING COUNCIL, *The UK Corporate Governance Code*, September 2014, pág. 2, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/01/2015]: “One of the ways in which constructive debate can be encouraged is through having sufficient diversity on the board. This includes, but is not limited to, gender and race. Diverse board composition in these respects is not on its own a guarantee. Diversity is as much about differences of approach and experience, and it is very important in ensuring effective engagement with key stakeholders and in order to deliver the business strategy”.

²⁹⁰ THE FINANCIAL REPORTING COUNCIL, *The UK Corporate Governance Code*, ya cit., pág. 12.

²⁹¹ CHARTERED ACCOUNTANTS IRELAND, *UK Corporate Governance Code*, <https://www.charteredaccountants.ie/Members/Technical/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code/> [fecha última consulta: 06/03/2016].

²⁹² IRISH STOCK EXCHANGE, *Irish Corporate Governance Annex*, <http://www.ise.ie/Products-Services/Sponsors-and-Advisors/Irish-Corporate-Governance-Annex.pdf> [fecha última consulta: 20/02/2015].

Como ya he mencionado anteriormente, el tercer grupo lo componen aquellos países en los que la diversidad de género está ausente de sus códigos de gobierno. Se trata de 13 Estados miembros (Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Eslovaquia y Eslovenia), cuyos códigos de gobierno, y algunas de sus características, expongo a continuación de manera muy breve:

El código belga se dirige a las sociedades cotizadas y es un complemento a la legislación existente²⁹³. Contiene principios (*principles*), disposiciones (*provisions*) que describen cómo aplicar estos principios, y pautas (*guidelines*) que proporcionan una guía de cómo la empresa debería implementar o interpretar las recomendaciones del código y que no están sometidas al principio de “cumplir o explicar”²⁹⁴. El Principio 4 aboga por un proceso riguroso y transparente en la nominación y evaluación de los miembros del consejo de administración, pero no hay ninguna referencia a la diversidad de género. Eso sí, a pesar de que la mayoría de los códigos utiliza un lenguaje sexista, el código belga parece preocuparse de alguna manera por ello, al señalar al inicio del texto que la referencia a un sexo incluye al otro²⁹⁵, aunque esto igualmente implica la utilización del masculino como falso genérico, y por tanto provoca la invisibilidad de las mujeres²⁹⁶.

Bulgaria fundamenta la adopción de un código nacional de gobierno corporativo, en las exigencias europeas de que todos los Estados miembros deberían adoptar uno como condición esencial para la libre circulación de mercancías, servicios, capitales y personas. El código búlgaro complementa la legislación existente, y está dirigido a las empresas públicas²⁹⁷. Es cuando menos curioso el hecho que se señale que los miembros del consejo de administración además de tener el conocimiento y experiencia que su puesto requiere, deberán disponer del suficiente tiempo para llevar a cabo sus tareas. No es el único código europeo que indica este aspecto, y que, a mi juicio, no tiene en cuenta el desigual uso del tiempo de hombres y mujeres²⁹⁸ y por tanto penaliza la vida profesional de las mujeres, las más afectadas, que no entran en el circuito de la plena disponibilidad laboral.

El objetivo del código croata, aplicable no sólo a las sociedades cotizadas, es establecer estándares de gobierno corporativo y transparencia empresarial²⁹⁹, mientras que el

²⁹³ BELGIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *The 2009 Belgian Code on Corporate Governance*, 12 March 2009, pág. 5, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 18/08/2015]: “*The Code is complementary to existing Belgian law; no provision of the Code may be interpreted as derogating from Belgian law*”.

²⁹⁴ BELGIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *The 2009 Belgian Code on Corporate Governance*, ya cit., pág. 8.

²⁹⁵ BELGIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *The 2009 Belgian Code on Corporate Governance*, ya cit., pág. 8.

²⁹⁶ Indica SEVILLA MERINO, que la Ley de igualdad española reconoce la existencia de un lenguaje sexista en la sociedad, al prohibirlo, y comprometerse a subsanarlo en el ámbito administrativo. SEVILLA MERINO, Julia, “Representación y lenguaje”, *Feminismo/s* 12, 2008, pág. 65.

²⁹⁷ THE BULGARIA STOCK EXCHANGE, *Bulgarian Code for Corporate Governance*, February 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 18/02/2015].

²⁹⁸ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, “Encuesta de Empleo del Tiempo”, *Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística* 4/2007, <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0407.pdf> [fecha última consulta: 18/01/2015].

²⁹⁹ Las empresas deben publicar anualmente su compromiso con las recomendaciones del código, siguiendo el modelo de cuestionario que forma parte del mismo. Las preguntas (68) se centran fundamentalmente en la estructura y remuneración de los miembros del consejo de administración, los/as accionistas, y en la publicidad de los documentos relevantes de la empresa (incluidos los CVs de las personas candidatas a miembros del consejo de administración). CROATIAN FINANCIAL SERVICES

código de Chipre³⁰⁰ pone el acento en la transparencia y la protección de los pequeños accionistas. Este código no tiene en cuenta la diversidad de género, pero sin embargo establece cuotas con relación a la presencia de miembros no ejecutivos independientes³⁰¹. A la hora de nombrar a los miembros del consejo explicita que primen los conocimientos y experiencia, así como la honestidad e integridad de las personas. En este punto en concreto se utiliza un lenguaje inclusivo, tal vez indicativo de que las mujeres también pueden formar parte de las cúpulas directivas, pero no suficiente para fomentar su presencia³⁰².

El código de la República Checa está basado en los principios de la OCDE, que explica y desarrolla³⁰³. Aunque algunas recomendaciones actualmente son obligaciones legales, en ningún caso el código reemplaza o modifica los preceptos normativos.

Las recomendaciones del código de Estonia³⁰⁴, no exclusivas de las sociedades cotizadas, han sido elaboradas en base a su legislación nacional, y no contienen ninguna referencia a la diversidad de género. Tampoco hay mención alguna en el código de Hungría³⁰⁵, complemento a la legislación nacional, que se dirige a las empresas públicas, principalmente cotizadas, registradas en Hungría. Contiene recomendaciones, sugerencias³⁰⁶ y explicaciones.

En el código de Letonia a la hora de abordar la composición del consejo de administración, sólo se habla de que sus miembros tengan la adecuada formación y experiencia profesional³⁰⁷.

El código de Lituania³⁰⁸ es uno de los códigos que pone en valor el buen gobierno corporativo, como un factor clave para atraer inversores e incrementar la competitividad

SUPERVISORY AGENCIA AND THE ZAGREB STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Code*, 2010, pág. 25, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/08/2015].

³⁰⁰ En caso de conflicto entre la versión griega y la versión inglesa, prevalece la primera. CYPRUS STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Code*, 3rd Edition (Amended), September 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 18/02/2015].

³⁰¹ CYPRUS STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Code*, ya cit., pág. 9: “A.2.3. For the larger companies, listed either on the CSE’s Main Market or on the Major Projects Market or on the Shipping Companies Market, at least 50% of the members of the Board of Directors, excluding the Chairman, should comprise independent Non-Executive Directors. If the 50% criterion is not met, at least the one third of the Board of Directors must be independent Non-Executive Directors and additionally the Companies must give a relevant explanation for the number of the Directors who are not Independent Non-Executive and who exceed the percentage of 50%, in the second part of the report, and submit a relevant application to the Council of the CSE for a reasonable time period for compliance”.

³⁰² CYPRUS STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Code*, ya cit., pág. 13: “A.4.2. The appointment of a suitable and competent person should also take into consideration, apart from his/her knowledge and experience, his/her honesty and integrity”.

³⁰³ CZECH SECURITIES COMMISSION, *Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004)*, ya cit.

³⁰⁴ FINANCIAL SUPERVISION AUTHORITY TALLINN STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Recommendations*, 1 January 2006, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

³⁰⁵ BUDAPEST STOCK EXCHANGE COMPANY LIMITED BY SHARES, *Corporate Governance Recommendations*, November 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/07/2015].

³⁰⁶ Las sugerencias no están sometidas al principio de “cumplir o explicar”. BUDAPEST STOCK EXCHANGE COMPANY LIMITED BY SHARES, *Corporate Governance Recommendations*, ya cit.

³⁰⁷ NASDAQ OMX RIGA, AS, *Principles of Corporate Governance and Recommendations on their implementation*, 2010, pág. 8, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

³⁰⁸ NASDAQ OMX VILNIUS, *The Corporate Governance Code for the companies listed on NASDAQ OMX Vilnius*, 1 January 2010, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

de las empresas, entre otras cuestiones. Sus disposiciones no pretenden reemplazar la regulación legal. En este caso, también se quiere enfatizar que estos principios de buen gobierno son esenciales para las empresas públicas³⁰⁹. En el aspecto de la elección de los miembros del consejo se requiere diversidad de conocimiento, juicio y experiencia³¹⁰, pero, como sucede en otros códigos, esto no se traduce en una apuesta por una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Malta³¹¹ publica en 2005 un código destinado a las empresas cotizadas, y al igual que el código anterior, requiere que los miembros del consejo de administración aúnen diversidad de conocimiento, juicio y experiencia. Aunque no se hace mención a la cuestión de género³¹², sí se recomienda tener un mínimo de miembros independientes no ejecutivos en el consejo³¹³.

El código de Eslovaquia no tiene intención de reemplazar la regulación legal, aunque es cierto que algunas reglas de buen gobierno corporativo están penetrando en el “*hard law*”³¹⁴. Contiene principios que, como señala el texto, deberían ser directrices para las empresas. Algunos de ellos, tienen notas que amplían la información aunque no hay obligación de seguirlas.

Por último, el código de Eslovenia incorpora la legislación nacional, las directrices y recomendaciones de la Unión Europea, así como los principios éticos empresariales³¹⁵. Se dirige a las sociedades cotizadas (no exclusivamente), y también olvida la cuestión de género.

³⁰⁹NASDAQ OMX VILNIUS, *The Corporate Governance Code for the companies listed on NASDAQ OMX Vilnius*, ya cit., pág. 1.

³¹⁰NASDAQ OMX VILNIUS, *The Corporate Governance Code for the companies listed on NASDAQ OMX Vilnius*, ya cit., pág. 9.

³¹¹MALTA FINANCIAL SERVICES AUTHORITY, *Code of Principles of Good Corporate Governance*, 3 November 2005, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

³¹²Sin embargo en el Manual de Gobierno Corporativo dirigido a los directores de sociedades de inversión y planes de inversión colectiva, publicado en septiembre de 2014, se señala el género como uno de los factores que pueden estimular la opinión independiente. MALTA FINANCIAL SERVICES AUTHORITY, *Corporate Governance Manual for Directors of Investment Companies and Collective Investment Schemes*, September 2014, pág. 4, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015]: “5.1. Ideally the individual directors on a board should have a “collective skill set” that enables the board to understand and analyse a fund and its operations. This suggests that the directors should have individual skill sets that reflect functions carried out by the fund’s service providers: portfolio management, risk management, operations, legal and regulatory, accounting and audit, compliance, distribution etc. In addition to the soft skills required by any Board such as curiosity, strategic vision, effectiveness etc. Other factors which may help to avoid group thinking and encourage independent opinion include a range of age, gender, geographic provenance, and educational and professional background”.

³¹³MALTA FINANCIAL SERVICES AUTHORITY, *Code of Principles of Good Corporate Governance*, ya cit., pág. 7: “3.2 It is desirable that listed companies should set a minimum number of independent non- executive directors to sit on the Board in order to ensure a balance such that no individual or small group of individuals can dominate the Board’s decision making. The exact composition and balance on a Board will depend on the circumstances and business of each enterprise but it is recommended that at least one third of Board members are non-executive and the majority of these should be independent”.

³¹⁴CENTRAL EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION, *Corporate Governance Code for Slovakia*, January 2008, pág. 4, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/07/2015]: “Given that fact that many of the principles are currently incorporated into laws, the text is supplemented with the indicative list of legal provisions that govern the relevant issue”.

³¹⁵LJUBLJANA STOCK EXCHANGE, SLOVENIAN DIRECTORS’ ASSOCIATION AND MANAGERS’ ASSOCIATION OF SLOVENIA, *Corporate Governance Code*, 8 December 2009, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

Cuadro 5. Diversidad de género en los códigos de gobierno de los Estados miembros de la UE.

Estado miembro	Referencias a la diversidad de género
Francia	Recomendación 6.4.
España	Recomendación 14
Alemania	Recomendación 5.4.1.
Austria	Regla 52
Dinamarca	Recomendación 2.1.6.
Finlandia	Recomendación 9
Grecia	Principio general (sección A, II) y Disposiciones específicas 2.8 y 5.4.
Italia	Criterio 1.C.1.g. y Comentario del art. 5
Luxemburgo	Recomendación 4.1.
Polonia	Recomendación II.R.2
Portugal	Recomendación I.2.1
Suecia	Regla 4.1.
Países Bajos	Principio III.3
Rumanía	Sección A, Principios generales/Responsabilidades
Reino Unido	Principio B.2.
Irlanda	Código de Reino Unido
Bélgica	No
Bulgaria	No
Croacia	No
Chipre	No
República Checa	No
Estonia	No
Hungría	No
Letonia	No
Lituania	No
Malta	No
Eslovaquia	No
Eslovenia	No

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la página web ECGI, ya cit.

Muchos de los códigos de gobierno corporativo nombrados, esgrimen con cierto orgullo su apuesta por un concepto más “amplio” de diversidad, como si su posicionamiento fuera un ejemplo más “avanzado” en este campo, e incluyen junto al género, la edad, la raza o la experiencia internacional. El texto que aflora con singular vehemencia en este sentido, es el código de gobierno corporativo de Reino Unido que señala que limitarse al género y la raza no es garantía de una composición diversa. De esta manera parece diluirse la discriminación por razón de sexo en otras discriminaciones. Estamos, ni más ni menos, ante una estrategia de resistencia ante el sistema de cuotas, consistente en querer difuminarlas, arguyendo la necesidad de representación de otros grupos sociales con problemáticas específicas o situaciones desfavorecidas³¹⁶. Saber desligar la necesidad de desarrollar políticas para estos grupos³¹⁷, de la consecución efectiva de la

³¹⁶ FERRER, Isabel, “La telefónica holandesa KPN suprime las cuotas femeninas”, *El País*, ya cit.

³¹⁷ ALANDETE, David, “Aún hacen falta cuotas raciales”, *El País*, 23 de agosto de 2011, http://elpais.com/diario/2011/08/23/sociedad/1314050401_850215.html [fecha última consulta: 18/08/2015]: “Defienden esos nuevos agraviados blancos que las diversas razas ya están en igualdad de condiciones y que, en tiempos de crisis económica, las empresas deberían tratar a todos los ciudadanos

igualdad por parte de las mujeres, no es fácil³¹⁸. Ambas cosas son necesarias, pero no deben presentarse como excluyentes, y mucho menos servir de escudo, una frente a otra, para no avanzar en el campo de la igualdad efectiva de mujeres y hombres³¹⁹.

Un estudio de 2004³²⁰ ya señalaba que el principal criterio para nombrar a los miembros de los consejos de administración en España era el ser propietarios de estas empresas, criterio que está muy alejado de la capacidad y el mérito, tan (re)nombrados cuando se pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas para que las mujeres accedan a la alta dirección de las compañías.

Ante este panorama, está claro que todavía hay mucho camino por recorrer. No sólo porque queda patente el desinterés y la ausencia de la diversidad de género en los códigos de gobierno de casi la mitad de los países miembros de la UE, sino porque a mi modo de ver, nos falta un análisis serio y riguroso que ahonde en los factores que contribuyen a que las mujeres no estén presentes en los puestos de responsabilidad³²¹, y que nos permita dejar de lado esos análisis simplistas que reducen esta cuestión a una lucha de sexos³²².

con imparcialidad y los Gobiernos deberían abstenerse de malgastar fondos en políticas de igualdad. Las estadísticas socioeconómicas, sin embargo, les contradicen. Las divisiones raciales siguen tan abiertas como siempre. Recientes investigaciones aseguran que el racismo no es un juego de estrategia, como quieren ver algunos, en el que unos ganan a costa de otros: es un mal institucionalizado que aún no se ha erradicado de la sociedad”.

³¹⁸ *Ley 2/2007, de 28 de marzo, del trabajo en igualdad de las mujeres de Galicia*, ya cit., pág. 5866: “Es innegable que esas otras desigualdades necesitan la atención y apoyo de los poderes públicos, y el ordenamiento jurídico lo contempla expresamente, pero, a diferencia de las políticas de apoyo a favor de esos otros grupos sociales, la consecución del acceso a la igualdad por parte de las mujeres ni ha de depender del desarrollo económico de una sociedad en un determinado momento, ni ha de estar condicionada por la polémica de los partidos políticos que compiten por el poder, ya que el objetivo a conseguir fue asumido de manera unánime por todo el arco parlamentario gallego, siendo claro y preciso: la paridad de ambos sexos, la igualdad perfecta”.

³¹⁹ En este punto es interesante pararse a reflexionar sobre los términos “gestión de la diversidad” e “igualdad de oportunidades”, tal y como se plantea de manera gráfica en OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE), “L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises: entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises”, *ORSE 5*, Paris, 2004, pág. 60.

³²⁰ FRAGUAS, Rafael, “Patologías de los consejos de administración en España”, *Occasional Paper (OP) n° 04/13*, IESE Business School-Universidad de Navarra, 2004.

³²¹ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Herramienta de apoyo n° 4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad*, pág. 6, <http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Herramienta-de-Apoyo-n4-Presencia-de-mujeres-en-puestos-de-responsabilidad.pdf> [fecha última consulta: 18/08/2015]: “Desafortunadamente no sólo para las mujeres sino para las empresas también, en los puestos de alta dirección el criterio de selección en muchos casos, no se basa en el merito y capacidad de las personas que optan al puesto, sino en las redes de cooptación, redes en las que las mujeres aún no están, al llevar menos tiempo en los espacios públicos”.

³²² GRÉSY, Secretaria General del CSEP, enumera algunos de los argumentos que se manejan para promover la igualdad profesional en las empresas, señalando el riesgo de caer en un sexismo basado en la complementariedad de los sexos, o en la instrumentalización del derecho en nombre de una justificación económica de la igualdad. GRÉSY, Brigitte, “L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises: un chemin semé d'embûches”, *Géoéconomie 79*, 2016, págs. 208-210.

2. GOBIERNO CORPORATIVO Y DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS FRANCESAS

2.1. Una apuesta voluntaria por la presencia de mujeres en los consejos de administración y vigilancia

Las iniciativas legislativas respecto a la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas, han tenido mucho que ver en la configuración del panorama actual, pero también las voluntarias.

Poco después de la adopción de la proposición de ley relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y de vigilancia y la igualdad profesional, la Asociación francesa de empresas privadas (AFEP)³²³, representante de las más grandes sociedades, y el Movimiento de empresas de Francia (MEDEF)³²⁴, presentaban el 19 de abril de 2010 un complemento a su código de gobierno de empresa de las sociedades cotizadas³²⁵, en forma de una recomendación relativa a la presencia de mujeres y al principio de representación equilibrada de mujeres y hombres en los consejos. Esta recomendación marca como objetivo de equilibrio, un mínimo de un 20% de mujeres en un plazo de tres años (2013), y al menos un 40% en el plazo de seis años a partir de la publicación de la misma (2016)³²⁶.

Las empresas que se adhieren al Código AFEP-MEDEF deberán dar cuenta de qué manera aplican la obligación de una representación equilibrada en su consejo de administración³²⁷. Esta regla consiste, de una parte, en adherirse voluntariamente a un código de conducta y aplicarlo, y de otra parte, en explicar públicamente por qué en ciertos casos no se aplica.

El Código AFEP-MEDEF, destinado a las sociedades cotizadas, no es el único código de gobierno existente en Francia. En 2009, la Asociación Middlenext³²⁸, que representa a las sociedades medianas cotizadas (*les midcaps*), da a conocer un nuevo código³²⁹ destinado a las sociedades cuyas acciones no se negocian en un mercado regulado y especialmente a aquéllas cuyos títulos se negocian en un sistema multilateral de negociación, aunque también a las sociedades no cotizadas. El documento contiene

³²³ ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVÉES (AFEP), <http://www.afep.com/> [fecha última consulta: 27/11/2014].

³²⁴ MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE (MEDEF), <http://www.medef.com/medef-corporate.html> [fecha última consulta: 27/11/2014].

³²⁵ El Código AFEP-MEDEF se remonta a 2003.

³²⁶ AFEP-MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, ya cit., pág. 9: “*En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20% de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40% de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'assemblée générale de 2010 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure*”.

³²⁷ AFEP-MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, ya cit., pág. 9.

³²⁸ ASOCIACIÓN PROFESIONAL FRANCESA DE LAS SOCIEDADES MEDIANAS COTIZADAS (MIDDLENEXT), <http://www.middlenext.com/> [fecha última consulta: 27/11/2014].

³²⁹ ASOCIACIÓN PROFESIONAL FRANCESA DE LAS SOCIEDADES MEDIANAS COTIZADAS (MIDDLENEXT), “Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites”, *Cahier 4*, Décembre 2009.

quince recomendaciones de buen gobierno, agrupadas en tres capítulos, y que tienen como modelo a la sociedad anónima con una estructura monista³³⁰.

Con este código (también llamado “Código Middlednext”), se pretende articular un justo equilibrio entre la libertad de acción empresarial y la protección de los pequeños accionistas y sus intereses. También se invita a que las empresas se pregunten de una manera activa por su gobernanza, mediante la aplicación del principio de “cumplir o explicar”. Sin embargo, a pesar del valor que tiene la elaboración de un código adaptado a las pequeñas y medianas empresas, éste no menciona la necesidad de una representación equilibrada de mujeres y hombres. Eso sí, el texto refleja la apuesta por una diversidad de competencias, y el acceso de las mujeres a los consejos de administración bien puede contribuir a dicho objetivo.

Al Código Middlednext le siguió en 2011 una guía europea de gobierno corporativo, elaborada también por Middlednext junto a sus colegas británicos y alemanes³³¹, cuyo principal objetivo fue identificar los elementos más relevantes para las pequeñas y medianas empresas europeas. Se menciona la diversidad, nombrando aspectos como la experiencia internacional, pero sin abordar el controvertido asunto del género.

Por otro lado, la Asociación Middlednext publicó en 2015 un panorama de la gobernanza de los sociedades cotizadas de tamaño medio, basado en una muestra de 360 empresas. En este documento se incluye información sobre la evolución de las mujeres en los consejos de administración o vigilancia, con el fin de medir el impacto y las consecuencias de la llamada ley Copé/Zimmermann. Los datos se presentan en función de la estructura del mercado francés, que clasifica en tres grupos a las sociedades cotizadas (A, B, C), y se pone de manifiesto por ejemplo, que a mayor capitalización menor presencia de mujeres³³².

Sin embargo, en septiembre de 2016 se presenta una nueva edición del Código Middlednext, fruto de un proceso participativo que pretendía enriquecerse de las experiencias de las empresas y de personas expertas en la materia. No obstante, aunque el nuevo código profundiza en algunas cuestiones como la gestión de conflictos de intereses, y a pesar de ser el resultado de un proceso de participación y colaboración, la dimensión de género no está presente³³³.

Aun así, la ley Copé-Zimmermann que instauró el sistema de cuotas en Francia en 2011, ha generado una transformación significativa en la composición de los consejos de administración franceses, y ha supuesto un impulso en el cumplimiento voluntario de

³³⁰ ZABALETA DÍAZ, Marta, “La experiencia comparada de Gobierno Corporativo en Sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, ya cit., pág. 107.

³³¹ QUOTES COMPANIES ALLIANCE, MIDDLENEXT y DEUTSCHES AKTIENINSTITUT, *European Corporate Governance Guidelines*, May 2011, http://www.middlednext.com/IMG/pdf/European_guidelines_EN.pdf [fecha última consulta: 03/06/2015].

³³² MIDDLENEXT, “Panorama de la gouvernance des valeurs moyennes cotées”, *Cahier 9*, Ethifinance, 2015, pág. 15: “Desormais seulement 2% des conseils des entreprises du compartiment A bis n’ont toujours pas de femmes, il y en a 4% dans le compartiment B, et encore 12% dans les conseils des entreprises du compartiment C”.

³³³ ASOCIACIÓN PROFESIONAL FRANCESA DE LAS SOCIEDADES MEDIANAS COTIZADAS (MIDDLENEXT), “Code de gouvernement d’entreprise”, *Cahier 10*, Septembre 2016.

las disposiciones de sus códigos de gobierno³³⁴, también con relación a la presencia equilibrada de mujeres y hombres.

2.2. El papel de la Autoridad de Mercados Financieros (AMF)

La Autoridad de Mercados Financieros (AMF) es el organismo regulador del mercado financiero en Francia. Cada año, en aplicación del artículo L. 621-18-3 del Código monetario y financiero, publica un informe sobre el gobierno de la empresa y la remuneración de los directivos de las sociedades cotizadas que permite constatar el progreso efectuado por las empresas. El objetivo principal por parte de AMF con la elaboración de este informe, es presentar un estado de la situación, fomentando la transparencia y visibilizando las buenas prácticas en la materia, con el fin de favorecer su desarrollo a través de la formulación de recomendaciones y pistas de reflexión. El último informe, presentado en 2015, analiza el comportamiento de 60 sociedades (36 sociedades cotizadas del índice CAC 40, y 24 del índice SBF 120). La diversidad de género en los consejos es uno de los elementos de análisis, indicando en este caso, que el porcentaje de mujeres consejeras se sitúa en el 31,5% a 31 de diciembre de 2014, frente al 28% un año antes³³⁵.

Por otra parte, en 2016, la AMF publica un estudio comparado de los códigos de gobierno corporativo de 10 países europeos (entre ellos España) con el fin de estudiar las mejores prácticas³³⁶. En el mismo, se destacan algunos puntos diferenciadores del caso francés, como que es el único país que publica cada año de manera regular un informe de evaluación “preciso” al citar buenas y malas prácticas, y que constituye un buen ejemplo para impulsar determinadas recomendaciones como la de género.

Las empresas francesas elaboran lo que denominan un “documento de referencia”, que puede tomar la forma de informe anual dirigido a su accionariado. Este documento es depositado y registrado por la AMF³³⁷. En el mismo se incluyen aspectos de buen gobierno de la empresa, como la presencia de mujeres en el consejo de administración. La compañía Sodexo, por ejemplo, “hace valer” su posición de líder en el “Palmarés” anual, mencionado en el capítulo I, que clasifica a las empresas en función de la posición que ocupan las mujeres en la misma³³⁸. Otras empresas, como Orange, destacan en sus páginas web como uno de los elementos clave en el ejercicio de su gobernanza, la aplicación del principio de representación equilibrada de mujeres y hombres. En el caso concreto de Orange, se pone en valor que 6 mujeres (de 15

³³⁴ ERNST & YOUNG ET ASSOCIÉS, *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises*, 2013, pág. 2, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013/\\$FILE/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013/$FILE/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013.pdf) [fecha última consulta: 03/08/2015].

³³⁵ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Rapport 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées*, 2015, pág. 6.

³³⁶ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Etude comparée: les codes de gouvernement d'entreprise dans 10 pays européens*, 30 mars 2016.

³³⁷ En cumplimiento del artículo 212-13 del Reglamento general de la AMF. AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers*, en vigueur depuis le 29/06/2016.

³³⁸ SODEXO, *Document de référence 2015-2015 incluant le Rapport financier annuel*, 2015, [http://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/030_Translations_\(French\)/Building_Blocks/GLOBAL/Multimedia/PDF/Finance/Reference_Document/Sodexo-Documents-Reference-2014-2015_interactif.pdf](http://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/030_Translations_(French)/Building_Blocks/GLOBAL/Multimedia/PDF/Finance/Reference_Document/Sodexo-Documents-Reference-2014-2015_interactif.pdf) [fecha última consulta: 03/08/2016].

miembros) forman parte de su consejo de administración³³⁹, además de incluir este dato en el último documento de referencia publicado en 2016³⁴⁰.

Por último, es de interés subrayar, que a raíz de la revisión del Código AFEP-MEDEF en 2013 se constituye un comité (*Haut comité de gouvernement d'entreprise*) con el fin de asegurar el respeto a los principios propuestos por dicho código³⁴¹. Este órgano publicó en 2014 y en 2015 algunas infracciones de ciertas sociedades, y adoptó una posición crítica sobre las prácticas y explicaciones aportadas por ciertos emisores. La feminización de los consejos de administración no constituye uno de los temas prioritarios para el comité, tal vez debido a la batería de disposiciones legales existentes, pero sí lo mencionan como un aspecto importante. Así, se constata que el número de mujeres en los consejos de administración de las empresas francesas progresa significativamente, dado que todas las sociedades de los índices CAC 40 y SBF 120 (en este último caso salvo una) cumplen con el 20% de mujeres que fijó la ley de 2011, y se prevé de manera razonable que la casi totalidad de las sociedades cumplirán con el 40% marcado por la ley para 2017, y por una gran mayoría, en 2016, fecha fijada por el código³⁴².

³³⁹ ORANGE, *Gouvernance*, <http://www.orange.com/fr/A-propos/Gouvernance> [fecha última consulta: 03/08/2016].

³⁴⁰ ORANGE, *Document de référence 2015, Rapport financier annuel*, 2016, pág. 279, <http://www.orange.com/fr/content/download/36161/1131281/version/2/file/Orange%20-%20DDR%202015.pdf> [fecha última consulta: 03/08/2016].

³⁴¹ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Rapport 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées*, ya cit., pág. 5: “L’AMF a salué la création de cette instance et souhaite que ce nouveau comité contribue à une bonne application et à une évolution régulière du code”.

³⁴² El 24,3% de las sociedades del SBF 120 y el 29,7% de las sociedades del CAC 40 cumplen ya con el 40% de las mujeres. HAUT COMITÉ DE GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE (HCGE), “Rapport d’activité”, HCGE, Octubre 2015, págs. 24 y 53.

3. LA RECOMENDACIÓN 14 DEL CÓDIGO UNIFICADO DE BUEN GOBIERNO ESPAÑOL

3.1. Antecedentes en España

Es a partir de la preocupación por el buen funcionamiento de las sociedades cotizadas cuando surgen los códigos de buen gobierno. En España destacamos los conocidos como “Informe Olivencia” (1998)³⁴³, “Informe Aldama” (2003)³⁴⁴ y el “Código Conthe” (2006)³⁴⁵, que reciben estas denominaciones por los respectivos presidentes de las comisiones nombradas para su elaboración.

El Informe Olivencia empieza su andadura en 1997 a instancias del Ministerio de Economía y Hacienda, el cual acordó la creación de una Comisión Especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades³⁴⁶, con un doble objetivo: por un lado, redactar un informe sobre la problemática de los consejos de administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros, y por otro, elaborar un código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades. Este código finalmente contiene 23 recomendaciones que tienen como principales destinatarias las sociedades que cotizan en mercados de valores, aunque ello no significa que no puedan ser útiles para otro tipo de sociedades.

El Informe Olivencia fue el primer intento de dar respuesta a las demandas de información y transparencia en el gobierno de las sociedades, y se convirtió en un referente con relación al funcionamiento de los consejos de administración, aunque guarda silencio sobre la cuestión de género.

Cuatro años después, la Comisión Aldama³⁴⁷ propone criterios y pautas en lo que se refiere al gobierno de las sociedades cotizadas partiendo del análisis del estado de la aplicación del Informe Olivencia. El Informe Aldama trata de conciliar la protección legal de los intereses de los accionistas, con una mayor autorregulación de las empresas cotizadas. Además, indica como canal necesario para hacer efectivo el principio de transparencia, la publicación de un único documento que contenga toda la información relevante al que llama “informe anual de gobierno corporativo”.

³⁴³ COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES, *El Gobierno de las sociedades cotizadas*, 26 de febrero de 1998, <http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2014].

³⁴⁴ COMISIÓN ESPECIAL, *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas*, 8 de enero de 2003, http://www.cnmv.es/Portal_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF [fecha última consulta: 18/03/2014].

³⁴⁵ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Mayo de 2006, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf [fecha última consulta: 03/03/2014].

³⁴⁶ Todos los miembros de la Comisión Especial eran hombres. COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES, *El Gobierno de las sociedades cotizadas*, ya cit., pág. 6.

³⁴⁷ Todos los miembros de la Comisión Aldama eran hombres. COMISIÓN ESPECIAL, *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas*, ya cit., pág. 2.

Las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama quedaron unificadas a través del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (también conocido como Código Conthe), aprobado en mayo de 2006³⁴⁸. Este código, intentó armonizar y actualizar las recomendaciones de sus predecesores y formular nuevas recomendaciones adicionales. Se centra en dictar 58 recomendaciones de seguimiento voluntario sobre cuestiones de gobierno interno de las sociedades cotizadas, por lo que no incluye los preceptos legales aplicables.

Como novedad hace referencia a la diversidad de género³⁴⁹ en su Recomendación 15, incentivando la representación de las mujeres en el consejo de administración, aunque no mediante una declaración expresa de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el gobierno. Literalmente, el Código llama a no “desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres–”, e invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus consejos a “que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el consejo, especialmente para puestos independientes”³⁵⁰.

El Código Conthe se modifica parcialmente en junio de 2013, y plasma la diversidad de género en su Recomendación 14³⁵¹. Esta recomendación tiene como fin mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración, señalando lo siguiente: “Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, la Comisión de Nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:

- a. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
- b. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”.

Eso sí, en la actualización de 2013 vemos que se producen dos sutiles diferencias respecto a la anterior recomendación. Por un lado, se “elimina” la “intención” concreta que debe tener la comisión de nombramientos para realizar una selección rigurosa y donde las mujeres deben ser “visibles”, ya que relega esta “intención” a si hay escasez de consejeras. Por otro, desaparece la mención a que el consejo deba explicar los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir el escaso o nulo número de consejeras³⁵². No obstante, la Circular de la Comisión Nacional del Mercado de Valores

³⁴⁸ El Grupo Especial de Trabajo estaba compuesto por 14 personas, 4 de ellas mujeres (28,58%). COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Mayo de 2006, ya cit., pág. 101.

³⁴⁹ En el Apéndice 2 del Código (“Concordancias básicas entre el Código Unificado y otras Recomendaciones”) se refleja que la recomendación sobre diversidad de género no tiene precedentes ni en el Informe Olivencia, ni en el de Aldama, ni en las recomendaciones de organismos internacionales. COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Mayo de 2006, ya cit., pág. 70.

³⁵⁰ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Mayo de 2006, ya cit., pág. 25.

³⁵¹ La Recomendación 15 del Código Conthe en su versión de 2006, pasa a ser la Recomendación 14 en la actualización de junio de 2013. COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Junio de 2013, pág. 15, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf [fecha última consulta: 28/02/2014].

³⁵² La antigua Recomendación 15 dice así: “Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión vele para que al proveerse nuevas vacantes: a. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras; b. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”. COMISIÓN

(CNMV) que detalla el contenido y estructura de los informes de gobierno corporativo, palia este último “olvido” al contemplar la obligación de explicar las medidas adoptadas para incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres³⁵³.

3.2. De la reforma de la Ley de Sociedades de Capital al Código Rodríguez

El proyecto de Ley por la que se modificaba la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, incluía el artículo 529 *quindecies* en la sección 2ª del capítulo VII del Título XIV, en el que se decía que la comisión de nombramientos y retribuciones tendrá que “establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo”³⁵⁴. Es decir, que a pesar de existir un reconocimiento público de la importancia que tiene para las empresas conseguir una diversidad de género en sus órganos de dirección, se evita imponer un sistema de cuotas para fomentar la igualdad³⁵⁵. Dicho artículo se incorporó a la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (“LSC”) para la mejora del gobierno corporativo, publicada el 4 de diciembre de 2014 en el Boletín Oficial del Estado³⁵⁶. Anteriormente la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito³⁵⁷, ya había incorporado en su artículo 31 la obligación, por parte del comité de nombramientos de las entidades de crédito, de establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración, y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo³⁵⁸.

Por otro lado, el texto consolidado de la Ley de Sociedades de Capital incluye un nuevo artículo, el 529 *bis*³⁵⁹, en el que se establece la función de velar, por parte del consejo de

NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Mayo de 2006, ya cit., págs. 25-26.

³⁵³ Circular 5/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, Boletín Oficial del Estado núm. 150, de 24 de junio de 2013.

³⁵⁴ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD, *Proyecto de Ley por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo*, 23 de mayo de 2014, pág. 32, http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2014/140523_APL_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf [fecha última consulta: 27/05/2015].

³⁵⁵ ROMERO, Álvaro, “Las empresas tendrán que marcarse su propio objetivo de mujeres en el consejo”, *El País*, 23 de mayo de 2014, http://economia.elpais.com/economia/2014/05/23/actualidad/1400844636_477693.html [fecha última consulta: 27/12/2014].

³⁵⁶ Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, ya cit.

³⁵⁷ Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, Boletín Oficial del Estado núm. 156, de 27 de junio de 2014, pág. 49440.

³⁵⁸ JIMÉNEZ, Miguel, “Los bancos deberán establecer cuotas de mujeres en los consejos de administración”, *El País*, 13 de mayo de 2014, http://economia.elpais.com/economia/2014/05/13/actualidad/1400008318_930286.html [fecha última consulta: 27/07/2014].

³⁵⁹ Art. 529 *bis* LSC: “1. Las sociedades cotizadas deberán ser administradas por un consejo de administración. 2. 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 no obstaculicen la

administración, para que en los procedimientos de selección se favorezca la diversidad no sólo de género, sino también de experiencias y de conocimientos, en consonancia con otros códigos de gobierno europeos. Además, se añade la “coletilla” de que los procedimientos no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna. De nuevo, descubrimos expresiones tibias como “el consejo de administración deberá velar”, que suavizan las formas y dejan en segundo plano la rotundidad y claridad que se demanda desde algunos ámbitos de la sociedad.

El contenido de ambos artículos (529 *bis* y 529 *quindecies*) de la Ley de Sociedades de Capital se había incorporado al anteproyecto de Ley del Código Mercantil aprobado el 30 de mayo de 2014 por el Gobierno³⁶⁰. Previamente, se había abierto un plazo de información pública para hacer llegar las observaciones que se consideraran pertinentes. Alguna de ellas demandaba la inclusión de un objetivo vinculante de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración. Es más, se proponía que los nombramientos que a partir del año 2020 se realizaran sin cumplir dicho objetivo fueran nulos, y además que la remuneración de los miembros del consejo de administración quedara suspendida hasta tanto no se regularizara la composición del consejo de administración³⁶¹. Estas aportaciones iban en la línea de la normativa francesa, que se ve con más detalle en otro capítulo. No obstante, el anteproyecto de ley no asumió ninguna de estas aportaciones, por lo que supuestamente, y a la espera de la aprobación del nuevo Código Mercantil, no se esperan cambios en la redacción definitiva.

El antecedente directo de las modificaciones introducidas en la LSC anteriormente mencionadas, se encuentra en el acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, en virtud del cual se creó una comisión de expertos en materia de gobierno corporativo³⁶², para proponer las iniciativas y las reformas normativas adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas, y para prestar apoyo y asesoramiento a la CNMV en la modificación del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Dicha comisión de expertos tenía el mandato de elaborar un estudio, en el plazo de cuatro meses, en el que se analizara el marco actual existente en España con relación al gobierno corporativo, y se propusieran al mismo tiempo cuantas medidas permitieran mejorarlo. Cumpliendo el mandato recibido, en octubre de 2013 se presentó dicho estudio, cuyos resultados tendrían que orientar las reformas normativas y la implementación del resto de iniciativas, entre ellas, la revisión y, en su caso, la elaboración de nuevos códigos de gobierno o de buenas prácticas. En relación al tema que me ocupa, la comisión de expertos aconsejó la introducción de una norma programática que reconociera la relevancia de una composición diversa en género,

selección de consejeras”. *Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*, ya cit.

³⁶⁰ MINISTERIO DE JUSTICIA, *Anteproyecto de Ley del Código Mercantil*, 30 de mayo de 2014, págs. 319 y 328, <http://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/es/1215197775106/Medios/1288788719402/Detalle.html> [fecha última consulta: 27/06/2014].

³⁶¹ UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS DE MADRID, GRUPO DE INVESTIGACIÓN OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y MUJERES EMPRENDEDORAS, *Observaciones a la propuesta de código mercantil*, noviembre 2013, http://www.paridad.eu/docs/Universidad_RJCM.pdf [fecha última consulta: 27/06/2015].

³⁶² *Orden ECC/895/2013, de 21 de mayo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, por el que se crea una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo*, Boletín Oficial del Estado núm. 123, de 23 de mayo de 2013.

experiencias y conocimientos³⁶³. Todo ello con independencia de analizar la conveniencia de la inclusión de recomendaciones más concretas en esta materia, en la reforma prevista del Código Unificado³⁶⁴.

La publicación por parte de la CNMV en 2015, de un nuevo código de buen gobierno para las sociedades cotizadas (conocido como “Código Rodríguez”)³⁶⁵, ha confirmado la línea de trabajo ya anunciada, en aras de avanzar hacia una presencia equilibrada de mujeres en los consejos de administración de las empresas³⁶⁶.

El nuevo código de buen gobierno se ajusta a un nuevo formato que parte de distinguir e identificar los principios que, en cada caso, inspiran las recomendaciones de carácter concreto y específico. Es el Principio 10 el que recoge que “la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición”³⁶⁷. En desarrollo de este Principio, se establece la Recomendación 14, cuya explicación previa incluye la recomendación de que “las sociedades expliciten su compromiso con una composición diversa del consejo de administración desde la fase inicial de selección de posibles candidatos”, y que además “dada la insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración, se recomienda que se incluyan objetivos concretos que la favorezcan”³⁶⁸.

El texto literal de la Recomendación 14 propiamente dicha, incluye tres aspectos relacionados con el género y ligados entre sí: que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros/as que, entre otras cosas, favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género; que la política de selección 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; y que la comisión de nombramientos

³⁶³ ESCRIBANO GÁMIR, M^a Cristina, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español”, en MARTÍN LÓPEZ, M^a Teresa y VELASCO RETAMOSA, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., pág. 139: “Norma programática y recomendaciones, son sin embargo las expresiones gramaticales que los expertos han utilizado en su trabajo. No deja de resultar muy significativa la cautela –cuando menos– con que se trata esta cuestión por el grupo de los mencionados expertos y como es entendida, posiblemente, por una buena parte de los mercantilistas españoles”.

³⁶⁴ COMISIÓN DE EXPERTOS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO, *Estudio sobre propuestas normativas. Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo*, 14 de octubre de 2013, pág. 43, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CEGC_EstModif_20131014.pdf [fecha última consulta: 27/03/2014].

³⁶⁵ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Febrero 2015, pág. 11, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf [fecha última consulta: 26/02/2015]: “El Código de buen gobierno está dirigido a las sociedades cotizadas, entendiéndose por tales aquellas cuyas acciones están admitidas a negociación en un mercado secundario oficial de valores”.

³⁶⁶ “El Código Rodríguez plantea la cuota fija: un 30% del consejo serán mujeres en 2020”, *El Confidencial*, 9 de septiembre de 2014, http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-09-09/el-codigo-rodriguez-plantea-la-cuota-fija-un-30-del-consejo-seran-mujeres-en-2020_188150/ [fecha última consulta: 27/11/2014].

³⁶⁷ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Febrero 2015, ya cit., pág. 14.

³⁶⁸ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Febrero 2015, ya cit., pág. 25.

debe verificar anualmente el cumplimiento de la política de selección de los miembros del consejo y de ello se informará en el informe anual de gobierno corporativo³⁶⁹.

Con ello, el nuevo código, junto con el francés y el alemán, supone un escalón más al establecer objetivos medibles (aunque sean de carácter voluntario), que obliguen en cierta manera a trabajar para alcanzarlos³⁷⁰. Otra cosa muy distinta es que todo pueda quedar en buenas intenciones, pero no adelantemos acontecimientos.

Es interesante recordar en este punto que la Ley de igualdad está vinculada directamente con las medidas impulsadas desde la CNMV. Es cierto que lo fijado en el vigente código de gobierno (30% de mujeres en el año 2020) es un paso hacia atrás³⁷¹, en porcentaje y plazo, si tomamos como referencia la Ley de igualdad, pero al mismo tiempo supone un salto hacia delante en materia de gobierno corporativo, lo que refuerza la idea de que hay un camino marcado en este ámbito que pasa por el establecimiento de cuotas para poder hablar de resultados.

Cuadro 6. Principales códigos de buen gobierno en España.

Códigos de gobierno	% Mujeres en la comisión para su elaboración	Estructura	Diversidad de género
Informe Olivencia (1998)	0	23 Recomendaciones	No
Informe Aldama (2003)	0	Recomendaciones incluidas en seis secciones	No
Código Conthe (2006)	28,58	58 Recomendaciones	Recomendación 15
Código Conthe (2013)	28,58	53 Recomendaciones	Recomendación 14
Código Rodríguez (2015)	25	Principios (25) y recomendaciones (64)	Recomendación 14

Fuente: Elaboración propia.

³⁶⁹ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Febrero 2015, ya cit., pág. 26.

³⁷⁰ “La mitad de los consejeros serán independientes y habrá más mujeres”, *El País*, 24 de febrero de 2015, http://economia.elpais.com/economia/2015/02/24/actualidad/1424779816_586979.html [fecha última consulta: 27/02/2015].

³⁷¹ Así lo recoge también el Informe de diversidad de género y política de igualdad de 2015, de la empresa Red Eléctrica Corporación (del IBEX 35), al poner de manifiesto que la nueva recomendación del Código Rodríguez ha rebajado en diez puntos porcentuales el umbral establecido en la Ley de igualdad, y ha prolongado el plazo para su cumplimiento en 5 años. RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, “Informe de diversidad de género y política de igualdad”, *Consejo de Administración*, 27 de octubre de 2015, pág. 5.

4. EL PRINCIPIO DE “CUMPLIR O EXPLICAR”: EL CASO ESPAÑOL

4.1. El principio de “cumplir o explicar”

En 2006, la Comisión Europea introduce el principio de “cumplir o explicar” (*comply or explain*) a través de una Directiva³⁷², por el que una empresa que decide apartarse de una recomendación de un código de gobierno corporativo debe dar razones detalladas, específicas y concretas de su incumplimiento³⁷³. Sin embargo, un estudio sobre sistemas de supervisión y aplicación de los códigos de gobierno corporativo de los Estados miembros de la UE publicado en 2009, revelaba importantes deficiencias en la aplicación de este principio que condicionan la utilidad del sistema³⁷⁴. Según este estudio, la calidad general de los informes de gobierno corporativo de las empresas cuando se apartan de una recomendación del código, es claramente insatisfactoria.

Es por ello que la UE ha tratado de reforzar la importancia de que las empresas europeas den las oportunas explicaciones en caso de no aplicar las recomendaciones de los códigos de gobierno, y al mismo tiempo, pretende abrir la posibilidad de presentar la información, si no en un mismo formato, sí de una manera clara y completa. De un lado, el principio de “cumplir o explicar” se consagró en el artículo 20 de la Directiva 2013/34/UE, que obliga a las empresas admitidas a cotización a dar explicaciones en caso de no aplicación de las recomendaciones del código al que estén sujetas o que hayan decidido aplicar voluntariamente, a través de lo que llama “una declaración sobre gobernanza empresarial”³⁷⁵. De otro, la Comisión Europea presentó una Recomendación en 2014, con el fin de ofrecer orientación a las empresas y ayudarlas a mejorar la calidad de su información de gobernanza empresarial³⁷⁶. De hecho, esta recomendación señala qué información debería darse de una manera clara, exacta y completa, en caso de no aplicación de una recomendación individual (la mayoría de las explicaciones facilitadas por las empresas del IBEX 35 no pasarían este filtro)³⁷⁷.

³⁷² Directiva 2006/46/CE del Parlamento europeo y del Consejo de 14 de junio de 2006 por la que se modifican las Directivas del Consejo 78/660/CEE relativa a las cuentas anuales de determinadas formas de sociedad, 83/349/CEE relativa a las cuentas consolidadas, 86/635/CEE relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras y 91/674/CEE relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de las empresas de seguros, DOUE L 224 de 16.8.2006.

³⁷³ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, ya cit., pág. 21.

³⁷⁴ El estudio se basó en 270 empresas cotizadas de 18 Estados miembros. RISKMETRICS GROUP AND SUBCONTRACTORS, *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, 23 de septiembre de 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf [fecha última consulta: 27/11/2014].

³⁷⁵ Se recomienda la lectura del artículo 20 de la *Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de junio de 2013 sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se derogan las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del Consejo*, DOUE L 182, de 29.6.2013, pág. 38.

³⁷⁶ *Recomendación de la Comisión de 9 de abril de 2014 sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial (“cumplir o explicar”)*, ya cit., pág. 45: “Las explicaciones deben ser estructuradas y presentarse de tal forma que puedan ser fácilmente comprensibles y utilizadas”.

³⁷⁷ *Recomendación de la Comisión de 9 de abril de 2014 sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial (“cumplir o explicar”)*, ya cit., pág. 46: “A efectos del apartado 7, las empresas deberían indicar claramente qué recomendaciones específicas no han aplicado, y, para cada caso de no aplicación de una recomendación individual: a. Explicar de qué manera han

En esta línea, es un paso importante la publicación por parte de la CNMV de una guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”³⁷⁸, siendo la primera guía técnica que aprueba el organismo. Éste incluye, desde 2008, en su publicación anual sobre los informes de gobierno corporativo, las diez recomendaciones con menor índice de seguimiento (entre las que se encuentra la recomendación sobre diversidad de género), sin que se haya observado en estos años una mejora significativa en la calidad de las explicaciones. Así, la guía pone de manifiesto que no se puede abordar el grado de seguimiento de las recomendaciones del código, planteando *a posteriori* cómo es posible justificar, sin haber realizado una evaluación *ex ante* de las razones por las que no se han seguido una o varias recomendaciones en particular³⁷⁹. El anexo de la guía contiene ejemplos reales de “malas prácticas”, a efectos meramente ilustrativos, de lo que no debe ser una justificación adecuada³⁸⁰. Considero que, como en el caso francés, una herramienta de estas características puede ser extremadamente útil para “visibilizar” el interés social de la calidad de las explicaciones, en aras a permitir un gobierno más eficaz de la sociedad si se explica bien. Sin embargo, pienso que en España ha sido una oportunidad perdida al no incluir ningún ejemplo concreto con relación a la Recomendación 14, siendo curiosamente una de las recomendaciones menos seguidas por las empresas.

4.2. Los Informes de Gobierno Corporativo

En el caso español, la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible que modifica la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, establece que las sociedades cotizadas deben hacer público³⁸¹, con carácter anual, un Informe de Gobierno Corporativo (IAGC) en el que deberán detallar el grado de seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno³⁸². Esta obligación se extiende también a las sociedades mercantiles estatales y a las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado, haciendo especial hincapié en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y en la plena integración de las personas con discapacidad.

En cualquier caso, es en la elaboración de dicho informe, donde las empresas aplican el principio de “cumplir o explicar”, por el que las sociedades cotizadas españolas no están obligadas al cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno, pero sí están obligadas a informar sobre las recomendaciones que siguen y cuáles no, explicando en

desatendido esa recomendación; b. Describir las razones para ello; c. Describir cómo adoptaron la decisión de desatender la recomendación; d. Cuando la no aplicación sea temporal, explicar cuándo prevén atender una recomendación específica; cuando proceda, describir la medida adoptada en lugar del cumplimiento de la recomendación y explicar cómo contribuye esa medida al logro del objetivo subyacente de la recomendación específica o del código en su conjunto; o a aclarar cómo contribuye a la buen gobernanza empresarial”.

³⁷⁸ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”*, 15 de julio de 2016.

³⁷⁹ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”*, ya cit., pág. 2.

³⁸⁰ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”*, ya cit., pág. 7.

³⁸¹ Los IAGC de las sociedades cotizadas son accesibles desde sus respectivas páginas web (generalmente hay un apartado sobre “Gobierno Corporativo”, incluido en la pestaña de accionistas e inversores).

³⁸² La modificación se recoge en la Disposición final quinta de la *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*, Boletín Oficial del Estado núm. 55, de 5 de marzo de 2011, pág. 25116.

este último caso, los motivos que justifican la falta de seguimiento. Además de los informes individuales de las sociedades cotizadas, la CNMV publica un informe anual que presenta los aspectos más relevantes registrados en el año sobre las prácticas de gobierno corporativo de las compañías del IBEX 35.

Debemos conocer que el IAGC de las sociedades anónimas cotizadas, regulado en el artículo 5 de la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo³⁸³, apartado 3, f), ha de incluir “información relativa al número de consejeras que integran el consejo de administración y sus comisiones, así como el carácter de tales consejeras; todo ello con indicación de la evolución de esta composición en los últimos cuatro años. Igualmente, se incluirá 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, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que al proveerse nuevas vacantes:

1.º Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras.

2.º La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo deberá explicar los motivos que lo justifiquen”.

Por otro lado, dicho informe se debe ajustar en cuanto a formato, contenido y estructura, al modelo definido en el anexo I de la Circular 5/2013, de 12 de junio, de la CNMV³⁸⁴. Esta circular resulta de aplicación a los IAGC que las entidades han presentado a partir del 1 de enero de 2014. En ella se requiere que: se “Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres” (C.1.5.); “Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”, y que “Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos que lo justifiquen” (C.1.6.).

En relación con ello, el Plan de actividades de la CNMV para 2015 advertía que la actualización de la Circular 5/2013, que define el modelo de IAGC, y la aprobación de la circular sobre páginas web de sociedades cotizadas, eran dos objetivos incorporados al Plan de 2015, dentro de un objetivo global de actualizar todas las circulares de gobierno corporativo, dado que no habían podido llevarse a cabo anteriormente al depender de la aprobación de la modificación de la Ley de Sociedades de Capital para la

³⁸³ Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, Boletín Oficial del Estado núm. 71, de 23 de marzo de 2013.

³⁸⁴ Circular 5/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, ya cit.

mejora del gobierno corporativo, que tuvo lugar en diciembre de 2014, y de la publicación, a principios de 2015, del nuevo Código Unificado de Buen Gobierno³⁸⁵.

En esta materia se ha de señalar, además, que la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, introdujo también, un nuevo artículo 540, en el que se da regulación de rango legal al IAGC y a su contenido. En su apartado 4 establece que su contenido y estructura habrá de ser determinado por el Ministerio de Economía o, con su habilitación, por la CNMV; y que, como mínimo, habrá de incluir, en relación con la estructura de la administración, “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”³⁸⁶. Precisamente el Plan de actividades de la CNMV de 2016 indica que, como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley 31/2014, conviene promover los cambios necesarios en la Orden ECC 461/2013 para ajustarla a lo dispuesto con relación al IAGC³⁸⁷.

4.3. Presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías del IBEX 35

El IAGC de las compañías del IBEX 35 de 2014, publicado por la CNMV, muestra la evolución de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías del IBEX durante el periodo 2011-2014. La presencia femenina en los consejos de administración se situó, en promedio, en el 10,5% frente al 8,8% registrado en 2013. El informe señala que el aumento se justifica, básicamente, por dos entidades financieras que no contaban con mujeres en el consejo en 2013, y han nombrado cinco consejeras en 2014³⁸⁸.

El documento también pone de manifiesto que el 8,6% de las sociedades no cuentan con presencia femenina en su consejo de administración. De hecho, el informe incluye una serie de cuadros que reflejan el grado de seguimiento del Código Unificado, y la recomendación sobre diversidad de género es una de las tres recomendaciones menos seguidas por las empresas con un 59,5% en 2014 (a gran distancia porcentual del resto de recomendaciones). Por detrás sólo se sitúan las recomendaciones relativas por una parte, a que los miembros de consejo dediquen el tiempo suficiente para el eficaz

³⁸⁵ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Plan de actividades de la CNMV* 2015, pág. 12, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/PlanActividad/Plan_Actividades2015.pdf [fecha última consulta: 24/05/2015].

³⁸⁶ *Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*, ya cit., pág. 99822.

³⁸⁷ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Plan de Actividades de la CNMV* 2016, pág. 18, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/PlanActividad/Plan_Actividades_2016.pdf [fecha última consulta: 18/03/2016].

³⁸⁸ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2014, 2015*, pág. 108.

desarrollo de sus funciones (46,1%), y por otra, a la composición de la comisión delegada (54,8%)³⁸⁹.

En los primeros meses de 2016, las compañías del IBEX 35 han publicado sus respectivos informes de gobierno corporativo. Así, en el siguiente gráfico se muestra cual es la situación de las sociedades del IBEX 35 al cierre del ejercicio 2015, respecto a la presencia de consejeras.

Cuadro 7. N° y % de consejeras en las sociedades del IBEX 35 a 31/12/2015³⁹⁰.

Sociedades IBEX 35	Total	N° AS³⁹¹	% AS³⁹²
ABENGOA, S.A.	13	2	15,38
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	14	4	28,57
ACCIONA, S.A.	11	3	27,27
ACERINOX, S.A.	15	1	6,67
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.	18	3	16,67
AMADEUS IT HOLDING, S.A.	10	1	10
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	15	3	20
BANCO DE SABADELL, S.A.	15	2	13,33
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.	15	3	20
BANCO SANTANDER, S.A.	15	5	33,33
BANKIA, S.A.	11	1	9,09
BANKINTER, S.A.	10	3	30
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLEST, S.A.	11	1	9,09
CAIXABANK, S.A.	17	4	23,57
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.	9	2	22,22
ENAGÁS, S.A.	13	3	23,08
ENDESA, S.A.	11	1	9,09
FERROVIAL, S.A.	12	1	8,33
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	11	4	36,36
GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.	12	3	25
GAS NATURAL SDG, S.A.	17	2	11,76
GRIFOLS, S.A.	12	4	33,33
IBERDROLA, S.A.	14	5	35,71
INDRA SISTEMAS, S.A.	13	2	15,38
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	9	2	22,22

³⁸⁹ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2014*, ya cit., págs. 90-96.

³⁹⁰ Los datos correspondientes a Jazztel PLC. muestran la situación al cierre del ejercicio 2014, al no haberse publicado en su página web el IAGC de 2015 [fecha última consulta: 05/08/2016].

³⁹¹ Número de consejeras.

³⁹² Porcentaje de consejeras.

Sociedades IBEX 35	Total	Nº AS	% AS
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.	12	3	25
JAZZTEL, PLC.	8	3	37,5
MAPFRE, S.A.	18	3	16,67
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S.A.	13	1	7,69
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.	12	4	33,33
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.	12	5	41,67
REPSOL, S.A.	16	1	6,25
SACYR VALLEHERMOSO, S.A.	14	1	7,14
TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.	12	0	0
TELÉFONICA, S.A.	18	1	5,56

Fuentes: Elaboración propia a partir de los IAGC del ejercicio 2015 de cada una de las compañías, publicados en sus respectivas páginas web en 2016; COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2014*, ya cit., págs. 177-180.

A la vista de los datos, el Grupo Red Eléctrica es la compañía que, con un 41,67% de consejeras, cumple ampliamente con la recomendación³⁹³. La compañía, en el marco de su política de responsabilidad corporativa, había establecido la obligación interna de elaborar un informe anual sobre las cuestiones de diversidad de género. Su primer informe sobre diversidad de género fue elaborado en el ejercicio de 2008. En 2013, como novedad, se presentó un único informe que integró toda la información en esta materia, y así ha sido también en los informes de 2014 y 2015. Este tipo de documentos pueden ser un eje de trabajo a seguir por las empresas del IBEX 35, si les permite potenciar la acción, y no sólo la reflexión, en cuanto a la toma de medidas concretas para incorporar mujeres en sus consejos.

En la línea del Grupo Red Eléctrica, International Consolidated Airlines Group aprueba en septiembre de 2012 (revisada en junio de 2014) su política de diversidad³⁹⁴, que marca como objetivo, entre otros, el de aumentar el número de mujeres en su consejo de administración y llegar al 25% de mujeres en 2015³⁹⁵. La compañía introduce dos

³⁹³ RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, “Informe de diversidad de género y política de igualdad”, ya cit., pág. 8.

³⁹⁴ INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Política de diversidad de International Consolidated Airlines Group, S.A.*, 18 de junio de 2014, pág. 2, https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAAahUKewjp09CwobLHAhWHlxoKHQ-rB1c&url=http%3A%2F%2Fphx.corporate-ir.net%2FExternal.File%3Fitem%3DUGFyZW50SUQ9MTc1MTkwfENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z%26t%3D1&ei=HPPSVenVGlevao_WnrgF&usq=AFQjCNENwzWvq7OSRk8kxbVXP-Prcn6MCQ&bvm=bv.99804247,d.d2s [fecha última consulta: 28/06/2015].

³⁹⁵ Este objetivo ha sido alcanzado a 31/12/2015, al reducir el consejo de administración de 13 a 12 miembros, y seguir manteniendo las tres consejeras. INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016* [fecha última consulta: 28/03/2016].

puntos interesantes, como son la implantación de programas de desarrollo y orientación con el fin de apoyar el potencial de los y las consejeras, así como el establecimiento de horarios flexibles. No obstante, en el informe de propuesta de reelección de consejeros/as de 2015³⁹⁶, igualmente se refleja, como sucedía en algunos códigos de gobierno europeos, un discurso sobre el concepto “amplio” de diversidad, que aunque en un primer momento manifiesta de forma clara la necesidad de una presencia equilibrada de mujeres y hombres, posteriormente alude a que el consejo reúne “una saludable diversidad de perspectivas y experiencias profesionales” ya que cuenta con “consejeros con experiencia en cargos ejecutivos de primer orden y una notable y magnífica variedad de nacionalidades y bagajes culturales”³⁹⁷, y de nuevo la igualdad de género se difumina con otro tipo de planteamientos³⁹⁸.

Por otro lado, en segundo lugar se sitúa Jazztell (aunque con datos de 2014) con un 37,5% de mujeres, seguida por Fomento de Construcciones y Contratas (36,36%) e Iberdrola (35,71%). Estas empresas, por tanto, superan la masa crítica (30%) que propugnó el Parlamento Europeo en 2011³⁹⁹.

El ejercicio 2015, a mi juicio, ha supuesto un punto de inflexión. Se constata que, en general, las sociedades del IBEX 35 han aumentado la presencia femenina en sus consejos de administración, tal vez influenciados por el nuevo Código Rodríguez que establece un objetivo (no vinculante) del 30% para 2020⁴⁰⁰. Eso sí, empresas como Abertis, Acciona o Caixabank, entre otras, han elevado el porcentaje de mujeres como consecuencia de la disminución del número de miembros del consejo, y sin alterar el número de mujeres ya existente. En este sentido, también hay excepciones como el de la compañía Endesa, que pasa de 9 a 11 miembros en el consejo pero mantiene la presencia de una mujer, por lo que se pasa de un 11,11% de consejeras en 2014 al 9,09% en 2015.

³⁹⁶ El Informe propone la reelección de 12 consejeros, 3 de ellos mujeres (una de ellas citada como “baronesa”), cumpliendo de forma estricta el anunciado objetivo del 25% en 2015. INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Informe del Consejo de Administración de INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. en relación con la propuesta de reelección de consejeros a que se refiere el punto quinto del orden del día de la Junta General de Accionista convocada para el 17 de junio de 2015, en primera convocatoria, y para el 18 de junio de 2015, en segunda convocatoria, 2015.*

³⁹⁷ INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Informe del Consejo de Administración de INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. en relación con la propuesta de reelección de consejeros...*, ya cit., pág. 4.

³⁹⁸ LAUFER, Jacqueline, “L’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., pág. 39: “*En effet, la spécificité de la question des inégalités de sexe reside dans sa portée universelle. Le fait de la dissoudre dans un ensemble de revendications de plus en plus différenciées risque de faire disparaître ce que la revendication égalitaire représente d’essentiel dans les sociétés démocratiques contemporaines*”.

³⁹⁹ *Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de julio de 2011, sobre las mujeres y la dirección de las empresas*, ya cit.

⁴⁰⁰ Según un estudio americano la presencia de una sola mujer “otorga” a la empresa una conciencia tranquila, mientras que a partir de tres mujeres, éstas forman parte del grupo y dejan de ser algo más que una curiosidad. ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L’accès des femmes aux responsabilités dans l’entreprise”, *Rapport d’activité pour 2009 déposé en application de l’article 6 septies de l’ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires* núm. 2125, Assemblée Nationale, pág. 27: “*Une étude américaine conduite par la Richard Ivey School of Business de l’Université Western Ontario, montre, en effet, que la présence d’une seule femme reste sans influence. Elle joue souvent le rôle de la femme porte-drapeau, permettant à l’entreprise de se donner bonne conscience. À partir de trois, conclut cette étude, les femmes ne sont plus une curiosité, elles font partie du groupe à part entière*”.

Por último, a 31 de diciembre de 2014, Gas Natural SDG, S.A.⁴⁰¹, Sacyr Vallehermoso S.A. y Técnicas Reunidas, S.A. no contaban con ninguna mujer en sus consejos de administración. A 31 de diciembre de 2015, Gas Natural y Sacyr Vallehermoso salen de este grupo al haber nombrado el primero dos mujeres, una en el segundo caso, manteniéndose Técnicas Reunidas con 0 consejeras.

4.4. Grado de seguimiento de la Recomendación 14

La diversidad de género fue una cuestión incluida en el Código Unificado de Buen Gobierno en su versión actualizada de 2013, a través de la Recomendación 14, cuestión que se mantiene en el nuevo Código Rodríguez. Su objetivo es, en definitiva, conseguir una mayor eficiencia en los consejos de administración.

La actual recomendación requiere explicar las medidas adoptadas, por un lado, para incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, y por otro, para que los procesos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras y, la compañía busque deliberadamente e incluya candidatas que reúnan el perfil profesional buscado. A esto hay que añadir que las compañías también deberán explicar los motivos que justifiquen el escaso o nulo número de consejeras, a pesar de las medidas adoptadas.

Por otro lado, cada sociedad cotizada debe precisar el grado de seguimiento de esta recomendación, indicando una de las siguientes opciones: “cumple”, “cumple parcialmente”, “explique” o “no aplicable”. El texto indica de manera explícita, entre otras cuestiones, 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”.

En el siguiente cuadro podemos ver la opción que han tomado cada una de las 35 sociedades cotizadas, respecto al cumplimiento de la Recomendación 14.

Cuadro 8. Grado de seguimiento de la Recomendación 14 (Ejercicio 2015)⁴⁰².

Sociedades IBEX 35	Grado de seguimiento
ABENGOA, S.A.	Cumple parcialmente
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	Cumple
ACCIONA, S.A.	Cumple parcialmente
ACERINOX, S.A.	Cumple
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.	Cumple parcialmente

⁴⁰¹ En marzo de 2015 se publica en la prensa que la ex ministra Cristina Garmendia se incorpora como consejera en dicha compañía. Lo que no se dice, es que es la primera mujer que accede al consejo de administración. MARTÍNEZ, Víctor y DELGADO, Juan T., “La ex ministra Cristina Garmendia, nueva consejera de Gas Natural”, *El Mundo*, 27 de marzo de 2015, <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/27/551576d5268e3ec3158b457c.html> [fecha última consulta: 28/03/2015].

⁴⁰² Los datos correspondientes a Jazztel PLC. muestran la situación al cierre del ejercicio 2014, al no haberse publicado haberse publicado en su página web el IAGC de 2015 [fecha última consulta: 05/08/2016].

Sociedades IBEX 35	Grado de seguimiento
AMADEUS IT HOLDING, S.A.	Cumple parcialmente
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	Cumple
BANCO SABADELL, S.A.	Cumple
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.	Cumple
BANCO SANTANDER, S.A.	Cumple
BANKIA, S.A.	Cumple
BANKINTER, S.A.	Cumple
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, S.A.	Cumple
CAIXABANK, S.A.	Cumple
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.	Cumple
ENAGÁS, S.A.	Cumple parcialmente
ENDESA, S.A.	Cumple
FERROVIAL, S.A.	Cumple
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	Cumple
GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.	Cumple
GAS NATURAL SDG, S.A.	Cumple parcialmente
GRIFOLS, S.A.	Cumple
IBERDROLA, S.A.	Cumple
INDRA SISTEMAS, S.A.	Cumple
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	Cumple
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.	Cumple
JAZZTEL, PLC.	Cumple
MAPFRE, S.A.	Cumple
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S.A.	Cumple parcialmente
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.	Cumple
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.	Cumple
REPSOL, S.A.	Cumple
SACYR VALLEHERMOSO, S.A.	Explique
TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.	Explique
TELEFÓNICA, S.A.	Cumple

Fuente: Elaboración propia a partir de los IAGC del ejercicio 2015 de cada una de las compañías, publicados en sus respectivas páginas web en 2016.

De las 35 sociedades cotizadas, 27 de ellas dicen que cumplen la recomendación sobre diversidad de género (77,14%), 7 consideran que la cumplen parcialmente (20%), y una compañía opta por explicar (2,86%). Es curioso comprobar que sólo 7 sociedades (20%) igualan o superan el 30% de consejeras, y sin embargo el 97,14% de las empresas dicen que cumplen con la recomendación, aunque sea parcialmente. Casos como el de Telefónica que, con el mismo porcentaje de consejeras (5,56%) en 2014 y 2015, pasa de “no cumplir” a “cumplir”, o el de Repsol que con un 6,25% de consejeras también “cumple”, entre otros, son especialmente significativos.

El hecho de cumplir con la recomendación debería concordar con la calidad de las explicaciones facilitadas, pero no es así. Cierto es que el Código Rodríguez, en mi opinión, ha supuesto un pequeño revulsivo, en el contenido de las explicaciones de las empresas con relación a las medidas adoptadas para incluir una presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus consejos de administración. Esto es, a mi juicio, debido a las políticas fijadas en 2015 por las propias compañías, de cara a poder afrontar con ciertas garantías de éxito el objetivo del 30% de mujeres en 2020⁴⁰³. De ahí que la mayoría de las explicaciones se centran en contar que la empresa ha establecido una política objetiva de selección de los miembros del consejo de administración, teniendo en cuenta el porcentaje marcado por el Código Rodríguez⁴⁰⁴. Aunque dicho objetivo no sea vinculante, quiero pensar que empieza a ganar “peso” la necesidad de contar con el talento femenino. A pesar de ello, nos seguimos encontrando con explicaciones basadas en “la primacía de la capacidad profesional y experiencia de los candidatos”⁴⁰⁵, o en que aunque no hay una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el consejo estamos “en la franja alta de porcentaje de presencia femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35”⁴⁰⁶, entre otras.

Tampoco se puede esperar una mayor calidad de argumentos en las razones que aducen las compañías ante el escaso o nulo número de consejeras. A modo ejemplificativo, en el cuadro siguiente muestro la explicación de los motivos dados en este sentido.

Cuadro 9. Explicación de motivos en el caso de que el número de consejeras sea escaso o nulo (Ejercicio 2015)⁴⁰⁷.

Sociedades IBEX 35	% Consejeras	Explicación de los motivos
ABENGOA, S.A.	18,75	No aplica

⁴⁰³ FERNÁNDEZ, David, “La igualdad en las grandes empresas españolas avanza a paso de tortuga”, *El País*, 27 de marzo de 2016, http://economia.elpais.com/economia/2016/03/22/actualidad/1458667563_104536.html [fecha última consulta: 27/05/2016]: “Las empresas se están poniendo las pilas en el tema de las consejeras. Nos piden que en los procesos de selección se llegue a la última fase con al menos el 50% de candidatos del género menos representado. Luego, en la elección final, las mujeres van a competir en igualdad de condiciones con los hombres. El problema aquí es que son los varones que han desempeñado cargos de responsabilidad, lo que puede acabar decantando la balanza a su favor”.

⁴⁰⁴ Acerinox o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria señalan la inclusión de la recomendación del Código Rodríguez (30% de mujeres para 2020) como parte de la política de sus consejos de administración. ACERINOX, S.A., *Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015*, 2016, pág. 10, <http://www.acerinox.com/opencms901/export/sites/acerinox/.content/galerias/galeria-descargas/junta-general/Informe-Anual-de-Gobierno-Corporativo-2015.pdf> [fecha última consulta: 15/05/2016]; BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015*, 2016, pág. 14, http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informeannualdegobiernocorporativo_tcm926-569185.pdf [fecha última consulta: 07/04/2016].

⁴⁰⁵ BANKINTER, S.A., *Informe anual de gobierno corporativo 2015*, 2016, pág. 13, https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/gobierno_corporativo/junta_de_accionistas/documentacion/2016/documentos/informe_anual_de_gobierno_corporativo.pdf [fecha última consulta: 10/06/2016].

⁴⁰⁶ CAIXABANK, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015*, 2016, pág. 13, http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/IAGC2015_Web_es.pdf [fecha última consulta: 16/04/2016].

⁴⁰⁷ Los datos correspondientes a Jazztel PLC. muestran la situación al cierre del ejercicio 2014, al no haberse publicado en su página web el IAGC de 2015 [fecha última consulta: 05/08/2016].

Sociedades IBEX 35	% Consejeras	Explicación de los motivos
ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	28,57	En blanco
ACCIONA, S.A.	27,27	En blanco
ACERINOX, S.A.	6,67	Se atiende a los principios de mérito y capacidad
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.	16,67	De cinco incorporaciones, tres han sido mujeres
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	20	En blanco
BANCO DE SABADELL, S.A.	13,33	En blanco
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.	20	No aplica
BANCO SANTANDER, S.A.	33,33	No es aplicable, por no ser escaso ni nulo el número de consejeras
BANKIA, S.A.	9,09	Se establecerá un objetivo de representación para el sexo menos representado
BANKINTER, S.A.	30	En blanco
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, S.A. HOLDING DE MDOS Y STMAS FIN., S.A.	9,09	Se ha realizado una búsqueda activa de candidatas
CAIXABANK, S.A.	23,57	El número de consejeras no es escaso ni nulo
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.	22,22	No aplica
ENAGÁS, S.A.	23,08	Hay que seguir incentivando la presencia femenina y se nombra a las mujeres que forman parte del Consejo
ENDESA, S.A.	9,09	Es un hecho casual sin ningún motivo o valoración predeterminada
FERROVIAL, S.A.	8,33	Se justifican los nombramientos y se menciona que se procurará el objetivo del 30% de consejeras, objetivo incluido en la política de selección aprobada en diciembre de 2015
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	36,36	En blanco

Sociedades IBEX 35	% Consejeras	Explicación de los motivos
GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A.	25	No aplica
GAS NATURAL SDG, S.A.	11,76	De las 4 nuevas incorporaciones de 2015, 2 de ellas fueron mujeres
GRIFOLS, S.A.	33,33	Desde 2011 ha habido un aumento progresivo de mujeres
IBERDROLA, S.A.	35,71	No aplica
INDRA SISTEMAS, S.A.	23,08	En blanco
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	22,22	En blanco
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.	25	En blanco
JAZZTEL, PLC.	37,5	No sigue el esquema de la CMNV
MAPFRE, S.A.	16,67	Se nombra a las mujeres del consejo
MEDIASET COMUNICACIÓN S.A.		No hay ningún motivo particular
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.		Se dice que se pasa de 2 a 4 consejeras
RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.	41,67	No aplicable
REPSOL, S.A.	6,25	Ver apartados anteriores
SACYR VALLEHERMOSO, S.A.	0	Ver apartado anterior
TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.	0	Se adoptarán las medidas oportunas
TELÉFONICA, S.A.	5,56	Todas las medidas y procesos en aras a conseguir una presencia equilibrada, han sido emprendidos y llevados a cabo por la compañía. “Ello no obstante, en el ejercicio 2015 la única alteración habida en la composición del Consejo de Administración ha consistido en el nombramiento de D. Wang Xiaochu”.

Fuente: Elaboración propia a partir de los IAGC de 2015 de cada una de las compañías, publicados en sus respectivas páginas web en 2016.

Así, me parece de interés elaborar, y presentar, una clasificación (no exhaustiva) de los razonamientos utilizados por las compañías para responder a los motivos de la escasez o nula presencia de consejeras:

“Con nombre y apellidos”: la empresa que basa su explicación en señalar con nombre y apellidos el nombre de la consejera o consejeras que forman parte del consejo. Maphre es un ejemplo de ello.

“Se atiende a los principios de mérito y la capacidad”: la empresa que explica que su sistema de selección atiende únicamente a los principios de mérito y capacidad, sin que exista discriminación por razón de sexo. Es el caso de Acerinox, S.A.

“Se ha hecho todo lo posible”: la empresa que considera que ha puesto medidas, y que si no hay resultados es por causas ajenas a la misma. En este caso se encuentra Sacyr Vallehermoso S.A.

No hay motivos: la empresa que no encuentra ningún motivo en particular por el que sea escaso o nulo el número de consejeras. Caixabank S.A. es una de ellas.

Sin explicación: las empresas que han dejado en blanco este apartado.

Causa perplejidad encontrarnos con algunas compañías que consideran que, sólo con manifestar que la ausencia de consejeras es un hecho casual, o de nombrar, con nombre y apellidos, qué mujeres hay actualmente en sus consejos, esto “sirva” como explicación, y en muchos de los casos justifique el cumplimiento. Las empresas deberían explicar de manera razonada y clara tanto las medidas adoptadas para favorecer la incorporación de mujeres en sus consejos de administración, como las dificultades que han podido encontrar a la hora de cubrir los puestos con mujeres⁴⁰⁸.

El 25,71% de las empresas han dejado en blanco la casilla donde se han de exponer los motivos del escaso o nulo número de consejeras. Los porcentajes de consejeras de estas compañías se sitúan entre el 13,33% de Banco Sabadell, S.A., y el 36,36% de Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. Es decir, al no haberse establecido un porcentaje mínimo de mujeres, superado el cual no haya que dar explicaciones, vemos empresas que aunque no superan el 30% de consejeras, con una cierta dosis de audacia, se permiten no poner nada en este apartado. Por otro lado, siete sociedades (20%) han considerado que no es aplicable esta casilla⁴⁰⁹. Es el caso por ejemplo de Abengoa que, con un 18,75% de consejeras, indica como no aplicable la recomendación al considerar que no es escaso ni nulo el número de consejeras⁴¹⁰.

⁴⁰⁸ FERNÁNDEZ facilita una serie de razonamientos llamativos utilizados por las empresas para justificar la escasa o nula presencia de consejeras. FERNÁNDEZ, David, “Avaricia, falta de interés...Las excusas de las empresas para no fichar mujeres”, *El País*, 27 de marzo de 2016, http://economia.elpais.com/economia/2016/03/22/actualidad/1458669873_583495.html [fecha última consulta: 28/07/2016].

⁴⁰⁹ Iberdrola es una de ellas que, aunque supera el 30% de mujeres, a mi juicio, podría abordar las medidas adoptadas para favorecer la incorporación de mujeres en su consejo de administración, en aras al compromiso público manifestado por la empresa a favor de la igualdad y el fomento de la carrera profesional de las mujeres. “Iberdrola, nuevo patrocinador de la Liga femenina”, *El País*, 23 de agosto de 2016, http://deportes.elpais.com/deportes/2016/08/22/actualidad/1471893255_598080.html [fecha última consulta: 25/08/2016].

⁴¹⁰ De interés es el análisis de la CNMV, realizado desde el ejercicio 2008, respecto a las explicaciones dadas en las diez recomendaciones del Código Unificado con menor índice de seguimiento (se incluye la recomendación sobre la diversidad de género). En 2014, la muestra seleccionada estaba compuesta por 328 explicaciones. El 11,3% de ellas se consideraron que tenían errores, mientras que el resto de explicaciones se clasificaba en: redundantes (aquellas que reiteran el hecho del incumplimiento o sólo indican la existencia de una desviación respecto de la recomendación), alternativas (no explican las causas por las que existe incumplimiento pero incluyen información adicional que se puede considerar

Huelga decir que a la vista de los informes presentados, y como manifiesta un sector de la doctrina⁴¹¹, nos encontramos con “explicaciones vacías de contenido”, “explicaciones llenas de frases hechas, diseñadas más para ocultar la realidad que para ponerla de manifiesto”⁴¹². En efecto, si se analizan los IAGC de las empresas del IBEX 35 que no cuentan con ninguna mujer en el consejo, o cuyo porcentaje no supera el 30%, se comprueba la absoluta falta de interés por parte de esas compañías por dar explicaciones sobre este tema, o si lo hacen, la simpleza de sus argumentos, como indica otro sector⁴¹³. En el mismo sentido, un artículo sobre las recomendaciones más incumplidas del Código Unificado⁴¹⁴, manifiesta que precisamente las sociedades que no cuentan con consejeras en sus órganos de gobierno, son las que no proporcionan información sobre las medidas que están tomando para impulsar la diversidad en el consejo “limitándose a afirmar, con una obviedad rayana en lo ridículo, que en la elección de los miembros del consejo de administración no se han dejado llevar por ningún sesgo”. De hecho, en un estudio realizado con las empresas presentes en el índice FTSE4Good IBEX⁴¹⁵ sobre cuáles son las recomendaciones más adoptadas íntegramente y las que tienen un menor nivel de seguimiento, vemos dentro de este último caso la Recomendación 14⁴¹⁶.

Visto el panorama, afirmo con rotundidad que es necesario plasmar unas obligaciones claras en materia de información sobre la diversidad de género en los consejos de administración, en la línea iniciada por la Recomendación de la Comisión Europea sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial, ahora reforzada por la nueva guía técnica de la CNMV. Además, esta cuestión debería ir acompañada de los recursos públicos necesarios que nos permitieran comprobar si la información expuesta es suficientemente clara y concisa, y por qué no, establecer algún tipo de sanción si no lo es⁴¹⁷.

alternativa a lo recomendado), generales (motivan un desacuerdo con la recomendación y no desarrollan una explicación específica para la sociedad), transitorias (la sociedad declara el compromiso de adoptar las medidas necesarias para cumplir la recomendación en el futuro) y específicas (informan sobre una situación concreta de la sociedad y explican los motivos por los que esta circunstancia les impide seguir la recomendación). No hay datos concretos de la Recomendación 14, aunque se indica de manera general que se ha producido un aumento de explicaciones generales y redundantes respecto al ejercicio 2013. COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2014*, ya cit., págs. 98-99.

⁴¹¹ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las mujeres en la nueva regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 233.

⁴¹² JIMÉNEZ, Miguel, “¿Para qué queremos mujeres?”, *El País*, 25 de mayo de 2008, http://elpais.com/diario/2008/05/25/negocio/1211721267_850215.html [fecha última consulta: 27/03/2014].

⁴¹³ “El muro de la vergüenza [Mujeres en los consejos]”, *Compromiso empresarial*, agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2012/08/el-muro-de-la-verguenza-mujeres-en-el-consejo-de-administracion/> [fecha última consulta: 27/03/2014].

⁴¹⁴ “Las recomendaciones más incumplidas del Código Unificado”, *Compromiso empresarial*, agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/08/las-recomendaciones-mas-incumplidas-del-codigo-unificado/> [fecha última consulta: 27/03/2014].

⁴¹⁵ Índice de inversión socialmente responsable que incluye a las empresas del IBEX 35. BOLSA DE MADRID, <http://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx> [fecha última consulta: 24/05/2015].

⁴¹⁶ VELASCO GÁMEZ, María del Mar, PUENTES POYATOS, Raquel y VILLAR HERNÁNDEZ, Juan, “El Código Unificado de Buen Gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables”, *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época* 2, 2010, pág.107.

⁴¹⁷ En el Libro Verde se dice que el principio de “cumplir o explicar” podría funcionar mucho mejor si se autorizara a órganos supervisores, como los responsables de la reglamentación de valores, las bolsas u otras entidades, a comprobar si la información disponible (en concreto, las explicaciones) es

Se necesita un cambio en la mentalidad de las sociedades españolas, de tal modo que realmente crean que seguir las recomendaciones del gobierno corporativo va a suponer un mejor gobierno⁴¹⁸. Defiendo que las empresas cotizadas deberían estar obligadas a comunicar públicamente los criterios de cualificación en que se basó el nombramiento de un miembro del consejo de administración, la evaluación objetiva de esos criterios y, cuando proceda, las consideraciones que inclinaron la balanza en favor de la persona candidata que no era del sexo menos representado⁴¹⁹. No es admisible que la resistencia de las empresas a la hora de informar de estas cuestiones no tenga ninguna consecuencia. No es admisible que una empresa con escasa presencia de mujeres en su consejo de administración consiga, por ejemplo, el distintivo empresarial de igualdad⁴²⁰, ya que entre los aspectos más relevantes para su concesión se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión, y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad⁴²¹.

En 2015 la remuneración de los miembros del consejo de las empresas cotizadas se incrementó en un 12,6%, a pesar de las pérdidas que se produjeron ese mismo año⁴²². ¿Esto es verdaderamente el “buen gobierno” de las empresas? Que lo juzgue el lector por sí mismo...

suficientemente informativa y exhaustiva. *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, ya cit., págs. 21-22.

⁴¹⁸ Poco después de la entrada en vigor del Código Conthe, la prensa recoge el incumplimiento del mismo. JIMÉNEZ, Miguel y LAFONT, Isabel, “Ninguna empresa cumple el Código Conthe”, *El País*, 21 de enero de 2007, http://elpais.com/diario/2007/01/21/economia/1169334001_850215.html [fecha última consulta: 03/03/2014].

⁴¹⁹ Así, la UE planteó una consulta pública con el objeto de determinar cuáles eran las cuestiones más importantes para el buen gobierno corporativo en la UE. Una de ellas era la siguiente: “¿Deben las políticas de contratación ser más específicas en cuanto al perfil de los administradores, incluido el presidente, para asegurar que tengan las cualificaciones adecuadas y que el consejo sea convenientemente diverso? En tal caso, ¿cómo podría lograrse mejor y a qué nivel de gobierno, es decir, a nivel nacional, de la UE o internacional?”. *Libro Verde La normativa de gobierno corporativo de la UE*, ya cit., pág. 8.

⁴²⁰ Es el caso por ejemplo de Ferrovial que cuenta con un 8,33% de consejeras. MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Entidades distinguidas*, <http://www.igualdadnlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/entidadesDistinguidas.htm> [fecha última consulta: 27/11/2014].

⁴²¹ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Distintivo “Igualdad en la empresa”*, <https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/igualdadEmpresa.htm> [fecha última consulta: 27/07/2016].

⁴²² FERNÁNDEZ, David, “Los jefes de los grupos del Ibex ganan 96 veces más que sus empleados”, 8 de mayo de 2016, *El País*, http://economia.elpais.com/economia/2016/05/06/actualidad/1462524527_174980.html [fecha última consulta: 27/06/2016].

Capítulo III

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN MARCO INELUDIBLE PARA LA IGUALDAD

1. INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. Qué es la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) no es una cuestión nueva. Es un concepto que ha sido definido de muchas formas⁴²³, y que se ha vuelto a poner “de moda” como escenario profesional de carreras universitarias, como Trabajo Social⁴²⁴, que tradicionalmente han tenido una salida pública.

Durante los años cincuenta se desarrolla en Estados Unidos el pensamiento sobre la responsabilidad social⁴²⁵, pasando de un principio de caridad a un principio de administración en el que las acciones sociales son integradas en la estrategia de la empresa, al considerarse que ésta era responsable de la administración de recursos públicos que afectaban a distintos miembros de la sociedad⁴²⁶.

Podríamos definir la RSE como una forma de conducir los negocios de las empresas, que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre su clientela, plantilla, accionistas, comunidades locales,

⁴²³ Expresan APARICIO TOVAR, Joaquín y VALDÉS DE LA VEGA, Berta, “Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27 (1), 2009, pág. 63: “Las variaciones en la noción de RSE pueden responder al diverso contexto político y socioeconómico del país en que las empresas desarrollan su actividad económica y productiva, y también a las diferencias que presentan cada una de las estructuras organizativas de las empresas, de su distinta ubicación y dimensión –corporaciones o pymes–, así como de los procesos de deslocalización industrial a los que se hallan sometidas las actividades productivas de muchas de ellas”.

⁴²⁴ Así lo indican DEL VILLAR CUERDA, Isabel y TOBIÁS OLARTE, Eva, “Presente y futuro del Trabajo Social en la empresa privada”, *Documentos de Trabajo Social* 56, 2016, págs. 52-63.

También lo expresa CARRASCO ARNALL, Javier, “Empresa y trabajo social, ¿una relación de ida y vuelta?”, *Humanismo y Trabajo social* 8, 2009, pág. 77: “Una manera de hacer que al conectarla con el trabajo social, permite pensar que nuestra profesión tiene mucho que decir y hacer. Una conexión que ofrece la oportunidad de reencuentro con la actividad empresarial, de la que los profesionales del trabajo social se han alejado de manera profunda desde aquel ya lejano *trabajo social de empresa*”.

⁴²⁵ BALLESTER PASTOR, Inmaculada, “El distintivo de calidad empresarial como manifestación de la responsabilidad social corporativa y su repercusión en las prácticas empresariales defensoras de la igualdad de oportunidades. Estudio internacional y comunitario”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* 67, 2007, pág. 177: “Curiosamente, esta responsabilidad encuentra su origen en la reacción contra prácticas empresariales éticamente reprobables detectadas en la década de los 50 en los EEUU, reacción que fue evolucionando hasta ir consiguiendo en las décadas siguientes que la gestión empresarial social y medioambientalmente responsable fuera reconocida como mecanismo de gestión empresarial cuya publicidad repercutiera positivamente en los intereses económicos de las empresas”.

⁴²⁶ NAVARRO GARCÍA, Fernando, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, 2ª edición actualizada, revisada y ampliada, ESIC, Madrid, 2012, págs. 60-61.

medioambiente y sobre la sociedad en general⁴²⁷. Pero sin duda alguna, una de las definiciones más interesantes es la del Foro de Expertos, convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y del que hablo más adelante, que señala que “La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”⁴²⁸.

De su definición se extrae que una de las principales características de la responsabilidad social es que va más allá de la legislación⁴²⁹, y trasciende el mero cumplimiento de la ley por tratarse de una iniciativa de carácter voluntario que tan sólo depende de la empresa⁴³⁰. Numerosos documentos insisten en el principio de voluntariedad, para al mismo tiempo afirmar que la RSE no puede ser empleada para eludir el cumplimiento normativo⁴³¹. Por tanto, no se puede hablar de responsabilidad social en una empresa si al mismo tiempo se incumple la ley.

La RSE engloba cuestiones económicas, sociales y medioambientales. Quizá el impacto ambiental sea una cuestión más conocida y una prioridad para las empresas; sin embargo, no debemos olvidar que hay otros aspectos, como la igualdad de género, que también conciernen al funcionamiento de la empresa. Es por ello que diferencio una doble proyección de la RSE: hacia el interior y exterior de la empresa.

La dimensión interna de la responsabilidad social de una empresa afecta en primer lugar a las personas trabajadoras, y se refiere a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, la gestión del cambio y, cómo no, la igualdad de género. Pero la RSE no se acota al ámbito interno, sino que se extiende hasta las comunidades locales e incluye a un amplio abanico de interlocutores como los proveedores, las autoridades públicas o las personas consumidoras. Me refiero a la

⁴²⁷ OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*, 2014, pág. 5 http://observatoriosc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf [fecha última consulta: 18/03/2015].

⁴²⁸ *Aprobación por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, Boletín Oficial de las Cortes Generales, núm. 424, Congreso de los Diputados, Serie D, 4 de agosto de 2006, pág. 110.

⁴²⁹ DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*, Cinca, Madrid, 2009, pág. 32: “La relación entre la RSE y el derecho es, pues, de complementariedad porque las políticas y las prácticas de RSE tienen necesariamente que elevar los mínimos legales”.

⁴³⁰ SERRA, Catarina, “Responsabilidad Social de las empresas: un cambio de rumbo en el Derecho de las sociedades”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, pág. 82: “Se acostumbra a decir que ésta no comprende sólo el cumplimiento de las disposiciones legales y contractuales aplicables a las empresas (*compliance with the Law*), que envuelve la adopción de comportamientos con contenidos más creativos e innovadores y, por tanto, implica trascender voluntariamente lo que está expresamente previsto y establecido en la ley (*voluntarily go beyond mere compliance with the Law*)”.

⁴³¹ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, pág. 196: “Sin embargo, esta nota de la voluntariedad no debe hacernos pensar que la responsabilidad social corporativa sea algo ajeno al Derecho. Concretamente, se ha visto que es una figura relevante desde la perspectiva jurídica y particularmente desde la perspectiva del Derecho mercantil, e incluso se ha observado con acierto que la absoluta libertad de decisión de la empresa para adoptar estas medidas puede verse afectada”.

dimensión externa de la empresa. Eso sí, la auténtica responsabilidad se debería practicar primero internamente con la propia plantilla, a través de una política de recursos humanos coherente con los principios de la RSE. Además, no sólo hablo en este caso de una cuestión de coherencia, sino de un aspecto que en la actualidad está siendo demandado a las empresas por la ciudadanía: responsabilidad ante los/as empleados/as⁴³².

Y es que las empresas deben responder a sus grupos de interés⁴³³ (*stakeholder*), es decir, a todas aquellas personas o grupos que de manera legítima se ven afectados o pueden influir en la actividad de la organización⁴³⁴. Como algún sector de la doctrina señala, se trata de aplicar un enfoque *stakeholder*⁴³⁵, frente a un enfoque *shareholder* basado exclusivamente en los socios y accionistas⁴³⁶.

Por otro lado, las compañías disponen de diferentes herramientas para integrar la responsabilidad social en su actividad, y comunicarlo a sus grupos de interés. Fundamentalmente podemos hablar de códigos de conducta⁴³⁷ y estándares⁴³⁸. Los

⁴³² FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, Normas para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*, Forética/SGE 21/Versión 2008, pág. 37, http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf [fecha última consulta: 20/03/2015]: “Por primera vez en la historia del Informe Forética, los atributos de RSE superan a los de mercado. A la hora de valorar lo “buena” que es una empresa, existe un factor destacado inequívocamente por la muestra: la preocupación por sus empleados”.

⁴³³ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*, 2014, pág. 26: “Los grupos de interés son aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades de las empresas y del resto de organizaciones”.

⁴³⁴ *Aprobación por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, ya cit., pág. 16: “Hay acuerdo, sin duda, en que entre los actores sociales con los que se dialoga, los grupos de interés, llamados stakeholders son interlocutores privilegiados: se trata de personas y grupos que se juegan algo en la actuación de la empresa, que se encuentran potencialmente afectados por ella, y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma. Que las empresas se hallan insertas en esa red de interlocución y responsabilidades no es una cuestión opcional: es un hecho”.

⁴³⁵ NAVARRO GARCÍA, Fernando, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, ya cit., pág. 87.

⁴³⁶ DUQUE OROZCO, Yenni Viviana, ORTIZ RIAGA, M^a Carolina y VARGAS BERNAL, Diana Fernanda, “Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia”, *Revista Tendencias & Retos* 18 (1), 2013, pág. 115: “Teóricos como Freeman (1984), Epstein (1987), Carroll (1991) Schvarstein (2003), entre otros, involucran a los *stakeholders* en sus definiciones de RSE y afirman que la empresa debe tener en cuenta los intereses de esas partes y armonizar sus relaciones con cada uno de ellos, ya no solo con los *stockholders* o accionistas, como lo propuso Friedman en 1970”.

⁴³⁷ RUIZ MIGUEL, Carlos, “Derechos fundamentales: Responsabilidad Social Corporativa y eficacia transnacional”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pág. 275: “Un sector doctrinal ha creído poder ver una evolución en los códigos de conducta libremente adoptados por las empresas. Se habla así de cinco generaciones de códigos de conducta. Nos encontraríamos, pues, con unos códigos de conducta de primera generación dirigidos a evitar conflictos de interés entre la empresa y sus empleados. Habría, después unos códigos de segunda generación en los que se quiere evitar que las empresas (sobre todo, en un país extranjero) puedan conseguir contratos mediante el empleo de sobornos y otras prácticas de corrupción que no sólo perjudican la imagen de la empresa sino también la del país que alberga su sede. Se habla también de unos códigos de tercera generación que tratan de garantizar a los empleados de la empresa unos derechos laborales mínimos, sea cuál sea el país donde se halla la factoría. Los códigos de cuarta generación por su parte, se focalizan en el respeto del medio ambiente y, finalmente, los códigos de quinta generación pretenden evitar la actividad de la empresa en países que violan los derechos humanos y el Estado de Derecho”.

primeros, enmarcados dentro de las nuevas técnicas del *soft law*, han ido adquiriendo gran protagonismo⁴³⁹ en el ámbito del gobierno corporativo y la RSE, barajándose varios argumentos a favor de su existencia y utilidad como su menor burocratización o su mayor flexibilidad⁴⁴⁰. No obstante, ambos instrumentos han sido criticados al no fijarse, en la mayoría de ellos, sanciones en caso de incumplimiento, lo que dejaría en manos de la sociedad, a menudo *anestesiada* (la cursiva es mía) en este ámbito, el ejercicio de una suficiente presión que pudiera dar lugar a un efectivo cumplimiento⁴⁴¹.

Vislumbro por tanto, las miserias de la RSE ante la inexistencia de métodos coercitivos, al abordarse en ocasiones proyectos de responsabilidad social empresarial meramente cosméticos⁴⁴². Además, la crisis actual nos ha dejado al descubierto, no sólo imprudencias y abusos empresariales⁴⁴³, sino la existencia de dos tendencias enfrentadas⁴⁴⁴: la responsabilidad social “de imagen” y la responsabilidad social “por

⁴³⁸ VALOR MARTÍNEZ, Carmen y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, “Efectividad de los códigos para el control social de la empresa”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 53, 2005, pág. 166: “Los códigos de conducta difieren de los estándares en que, mientras los primeros son específicos de una empresa o sector, los segundos son aplicables a una amplia gama de sectores y regiones geográficas. Además los códigos están sujetos sólo a un escrutinio interno, mientras que las empresas que se adhieren a estándares deben rendir cuentas a la sociedad. Los estándares generalmente son fruto de un consenso entre varios grupos de interés o *stakeholders* mientras que los códigos de conducta requieren consenso interno y a veces alguna consulta externa”.

⁴³⁹ ANCOS FRANCO, Helena y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Marco normativo de la responsabilidad social empresarial”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, . (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, Grupo 5, Madrid, 2013, pág. 40: “A pesar de sus defectos y limitaciones, el desarrollo del *soft law* a través de los códigos de conducta en materia de responsabilidad social empresarial ha servido para crear un clima cada vez más favorable a la inserción en la gestión de las empresas de una valoración de las implicaciones de los derechos humanos, sociales y medioambientales de su actividad económica, especialmente en los países con bajos estándares”.

⁴⁴⁰ GARCÍA RUBIO estudia el origen y naturaleza de los códigos de conducta: GARCÍA RUBIO, M^a Paz, “Responsabilidad Social Empresarial y autorregulación. Los códigos de conducta y las fuentes del Derecho”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, págs. 59-78.

⁴⁴¹ VALOR MARTÍNEZ, Carmen y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, “Efectividad de los códigos para el control social de la empresa”, ya cit., pág. 178: “En primer lugar, los códigos o estándares no pueden ser el único instrumento válido para el control social de la empresa cuando faltan incentivos de mercado para que las empresas incorporen en su gestión los criterios RSE aprobados en dichos códigos. El enfoque voluntarista en que se fundamentan estos códigos parte del supuesto que el mercado ofrece incentivos que llevarán a la empresa a mejorar sus resultados sociales y medio ambientales. Aunque estos incentivos pueden existir cuando se mantiene una visión a largo plazo, en el corto plazo, los mercados financieros y los mercados de bienes y servicios no valoran aun suficientemente la sostenibilidad y los resultados a largo plazo de la empresa”.

⁴⁴² MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*, ya cit., pág. 8: “La responsabilidad social no puede ser un mero instrumento de marketing, ya que la única manera de desarrollarla es mediante su integración en la estrategia global de la empresa y aplicarla en las operaciones cotidianas”.

⁴⁴³ SUGRANYES BICKEL, Domingo, “Ética y responsabilidad social en el entorno de la crisis”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 63: “Con la contracción del crédito y de las ventas, la caída del valor de muchos activos y todo el conjunto de fenómenos propios de una recesión, han salido a la luz unos comportamientos irresponsables antes encubiertos por el lubricante del dinero fácil. Quien quería ya podía perfectamente identificar estos comportamientos e incluso los fallos de supervisión; pero había que hacer el esfuerzo de no dejarse adormecer por las facilidades del momento dulce”.

⁴⁴⁴ SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Dimensión laboral de la responsabilidad social”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad*

convicción”⁴⁴⁵. Así, es preciso que la responsabilidad social supere algunos términos, como los de acción social o filantropía, y asuma su papel transformador⁴⁴⁶. Es desde este punto de partida dónde surge el debate, aún vivo, de la necesidad de adoptar políticas públicas que den fuerza e incentiven de manera adecuada⁴⁴⁷ la RSE⁴⁴⁸.

1.2. Iniciativas internacionales más relevantes en el fomento de la RSE

La RSE como fenómeno universal tiene su máxima expresión en el Pacto Mundial (*The Global Compact*), una iniciativa de carácter internacional lanzada por Naciones Unidas en 1999 que permite la implantación de diez principios básicos de conducta⁴⁴⁹.

Algunas compañías españolas han sido proactivas en la adopción de la RSE, así como de sus estándares y principios internacionales. Muestra de ello es el elevado número de

Social de las organizaciones, Grupo 5, Madrid, 2013, pág. 273: “Es cierto que la perspectiva a largo plazo y preventiva de la RSE, en cuanto mecanismo de gestión empresarial, se pierde o disminuye en momentos de crisis económica, pero el interés objetivo de la empresa, que requiere equilibrar los intereses individuales del empresario y de los trabajadores, exige también apostar por todo aquello que representa su interés social en el que, como sabemos, se fundamenta la RSE”.

⁴⁴⁵ PARADA RODRÍGUEZ, José Luis, “Un relato moral pendiente en torno a la responsabilidad social”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 86: “Hace falta, pues, un nuevo relato, frente al modelo economicista actual, donde ni la economía ni la política sustituyan a la ética, ni la ética sucumba al relativismo moral”.

⁴⁴⁶ En esta línea, ROBLES, Marco y VILLAGRA GARCÍA, Nuria, “Crisis y Responsabilidad Social Corporativa: necesidad de redefinir su naturaleza y su marco teórico de estudio”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 68: “Entender la RSC como transformación implica que las empresas no sólo se comprometen por hacer las cosas bien y minimizar los impactos negativos de su actividad, sino que son proactivas y van a modificar un sistema que no funciona y replantear las bases del mismo”.

⁴⁴⁷ KLIKSBURG, Bernardo, “Responsabilidad social corporativa en tiempos de crisis”, *Harvard Deusto Business Review*, junio 2009, pág. 44: “Las políticas públicas deberán estimularla y crear un marco en el que los incentivos perversos, que surgían de la desregulación salvaje, sean reemplazados por regulaciones que garanticen el interés colectivo y normas de juego que favorezcan “incentivos virtuosos”.

⁴⁴⁸ VALOR MARTÍNEZ, Carmen y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, “Efectividad de los códigos para el control social de la empresa”, ya cit., pág. 185: “Un signo evidente de la insuficiencia de los códigos voluntarios lo encontramos en el terreno del gobierno corporativo donde las recomendaciones voluntarias no han servido para garantizar el buen gobierno de las empresas y han empezado a llevarse a cabo reformas legislativas encaminadas a garantizar el interés de los accionistas y la transparencia de los mercados”.

⁴⁴⁹ Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia; Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos; Principio 3: Las Empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción; Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil; Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación; Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente; Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente; Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *The Ten Principles of the UN Global Compact*, https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html [fecha última consulta: 19/03/2015].

empresas que han suscrito los principios del Pacto Mundial⁴⁵⁰. En 2004, año de lanzamiento de la Red Española del Pacto Mundial⁴⁵¹, eran 200 las entidades adheridas, en 2014 son 2535 las entidades firmantes, 30 de ellas empresas del IBEX 35⁴⁵². Países como Finlandia o Alemania, hacen referencia a estos principios en las herramientas que desarrollan, y promueven que las empresas adopten estos principios en sus prácticas empresariales⁴⁵³.

El Pacto no es un instrumento que concede una certificación a aquellas empresas o entidades que cumplan con determinados requisitos. La empresa que se adhiere al Pacto, asume voluntariamente el compromiso de ir implantando sus diez principios en sus actividades diarias⁴⁵⁴. Merece la pena destacar el Principio 6, que incide directamente en la eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación. Sin embargo, en este marco, se desarrollan escasas prácticas en materia de género⁴⁵⁵. Es por ello reseñable, el lanzamiento en 2010 de los (7) Principios de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de las Mujeres, que ayudan al sector privado a centrarse en los elementos fundamentales encaminados a promover la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Estos principios son fruto de la colaboración entre la entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)⁴⁵⁶, y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas⁴⁵⁷. El Principio 2 (“Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación”) incluye expresamente el fin de contratar y nombrar proactivamente a mujeres en puestos de responsabilidad, así como en el seno de los consejos de administración. Aquí también se habla de un mínimo del 30%, como participación “suficiente” de mujeres⁴⁵⁸.

⁴⁵⁰ Según FORÉTICA, España es el país que cuenta con mayor número de firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y es, además, uno de los principales emisores de memorias de sostenibilidad. FORÉTICA, *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España, Ciudadano consciente, empresas sostenibles*, Febrero de 2015, pág. 20, http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf [fecha última consulta: 27/03/2015].

⁴⁵¹ RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA, www.pactomundial.org [fecha última consulta: 27/02/2015].

⁴⁵² RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA, *El valor de compartir principios. Informe sobre la experiencia de los firmantes del Pacto Mundial en España en materia de Responsabilidad Social y los Diez Principios*, 2014, pág. 12, <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/03/Estudio-REPM-El-valor-de-compartir-Principios.pdf> [fecha última consulta: 27/03/2015].

⁴⁵³ EUROPEAN COMMISSION, *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Compendium 2014*, September 2014, pág. 18.

⁴⁵⁴ ALFONSO MONROY, M^a Paula, “Empresas y Derechos Humanos: una responsabilidad en construcción”, *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas* 43 (118), enero-junio de 2013, pág. 359: “Sin embargo, este no es un instrumento normativo, ni ejerce funciones de vigilancia, pues se define a sí mismo como una iniciativa voluntaria de civismo empresarial, que persigue objetivos complementarios”.

⁴⁵⁵ Un ejemplo de ello, es el análisis realizado a diez organizaciones adheridas al Pacto Global de las Naciones Unidas en Colombia. Los resultados muestran que se desarrollan pocas prácticas en pro de la equidad de género y que éstas se centran en algunos indicadores de gestión sociolaboral; asimismo, la divulgación es limitada y heterogénea, lo que restringe la posibilidad de establecer comparaciones e identificar buenas prácticas. DUQUE OROZCO, Yenni Viviana, ORTIZ RIAGA, M^a Carolina y VARGAS BERNAL, Diana Fernanda, “Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia”, ya cit.

⁴⁵⁶ En julio de 2010, consciente de los retos pendientes en materia de igualdad entre mujeres y hombres, la Asamblea General de las Naciones Unidas dió un paso histórico y creó ONU Mujeres, la entidad de la ONU para la Igualdad de género y el Empoderamiento de las mujeres.

⁴⁵⁷ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, Ginebra, 2015, págs. 112-113.

⁴⁵⁸ UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT y ONU MUJERES, “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres”, segunda edición 2011, pág. 4, http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/partnerships/businesses%20and%20foundations/women-s-empowerment-principles_2011_es%20pdf.pdf [fecha última consulta: 27/03/2016].

Por otro lado, el documento de Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para las Empresas Multinacionales⁴⁵⁹, adoptado en 1976 y actualizado por última vez en 2011, presenta una serie de recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas multinacionales⁴⁶⁰. El objetivo común de los gobiernos que han suscrito estas directrices, es el de fomentar las contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social que pueden tener las empresas multinacionales, y reducir al mínimo las dificultades que pueden causar sus diversas actividades. El cumplimiento de las directrices por parte de las empresas es voluntario.

En materia de empleo y relaciones laborales, se señala explícitamente que las empresas deberán no discriminar a su plantilla en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, y se introduce la posibilidad de establecer acciones positivas⁴⁶¹.

La igualdad de oportunidades y de trato también está recogida en la Declaración tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y la Política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), colocando el principio de capacidad y mérito como base de toda contratación o promoción profesional⁴⁶². Por otro lado, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PNEDH) señalan que los Estados asesorarán a las empresas sobre la observancia de los derechos humanos, incluidas las cuestiones de género⁴⁶³.

Por último, debo mencionar en este apartado los (¿olvidados?) Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fijados en el año 2000⁴⁶⁴. Se trata de ocho objetivos de desarrollo

⁴⁵⁹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OECD Publishing, 2013, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es> [fecha última consulta: 20/03/2015].

⁴⁶⁰ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, ya cit., pág. 19: “No es necesaria a los efectos de las *Directrices* una definición precisa de empresas multinacionales. Dichas empresas están presentes en todos los sectores de la economía. Habitualmente se trata de empresas u otras entidades establecidas en más de un país y relacionadas de tal modo que pueden coordinar sus actividades de diversas formas”.

⁴⁶¹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, ya cit., pág. 39.

⁴⁶² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La Declaración de la OIT sobre las empresas multinacionales: ¿En qué beneficia a los trabajadores?*, 2011, pág. 14: “El principio general de igualdad de oportunidades y de trato debería aplicarse a lo largo y a lo ancho de las operaciones de la empresa. Los títulos y méritos, las calificaciones y la experiencia deberían ser la base de la contratación, la colocación, la formación y el ascenso del personal en todos los niveles”.

⁴⁶³ NACIONES UNIDAS, *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”*, Nueva York y Ginebra, 2011, pág. 6: “El asesoramiento a las empresas sobre la observancia de los derechos humanos debe señalar los resultados esperados y facilitar el intercambio de mejores prácticas. Debe aconsejar los métodos adecuados, incluida la debida diligencia en materia de derechos humanos, y explicar cómo tratar eficazmente las cuestiones de género, vulnerabilidad y/o marginación, reconociendo los problemas específicos de los pueblos indígenas, las mujeres, las minorías nacionales, étnicas, religiosas o lingüísticas, los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familias”.

⁴⁶⁴ FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *La empresa del nuevo milenio: de los valores a la acción. Guía práctica para la contribución de la empresa a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. ODM3: Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer*, pág. 15, <http://ecodes.org/documentos/RS/empresa-nuevo-milenio.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2015]: “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) representan uno de los mayores logros en el consenso de metas para la construcción de un mundo más justo, próspero y pacífico. Se trata de una iniciativa sin

humano⁴⁶⁵ que los países miembros de las Naciones Unidas acordaron alcanzar para el año 2015⁴⁶⁶, y respecto de los cuales, a pesar de los avances conseguidos, queda mucho por hacer⁴⁶⁷.

Cada objetivo se dividía en una serie de metas, medibles mediante indicadores concretos. Concretamente, era el Objetivo 3 el que hablaba de promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Se creó así un buen marco donde integrar la responsabilidad social en materia de igualdad⁴⁶⁸. Las metas planteadas para el 2015 con relación a este objetivo implicaban alcanzar la igualdad, a través del acceso de las mujeres y niñas a todos los niveles de educación, a todos los ámbitos de trabajo, y a una representación igualitaria en la vida pública y política. Para llevar a cabo lo acordado, los Estados tenían la responsabilidad de generar políticas públicas, teniendo al sector privado y a las organizaciones sociales como aliados indispensables. No obstante, la tabla de progreso de objetivos que elaboró Naciones Unidas en 2009, y que reflejaba el avance de los mismos, nos muestra un panorama desolador con relación a la meta específica de conseguir la igualdad de representación femenina en los parlamentos nacionales⁴⁶⁹. Todos los continentes, salvo Asia del Este, presentaban una representación baja, con un progreso insuficiente para alcanzar la meta si se mantenía la misma tendencia⁴⁷⁰. Si esto era así en el ámbito público, permítanme anticipar que no será mejor en el sector privado.

Fruto de la necesidad de aprovechar el impulso generado por estos ODM, en agosto de 2015 los Gobiernos se unieron detrás de una agenda ambiciosa que contiene 17 nuevos

precedentes, ya que por primera vez en la historia se llegó a un acuerdo unánime entre todos los Estados miembros de Naciones Unidas sobre las principales problemáticas de la humanidad y la necesidad de buscar soluciones conjuntas”.

⁴⁶⁵ Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal; Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil; Objetivo 5: Mejorar la salud materna; Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; Objetivo 7: Garantizar el sustento del medio ambiente; Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. NACIONES UNIDAS, <http://www.un.org/es/millenniumgoals/beyond2015-overview.shtml> [fecha última consulta: 18/01/2015].

⁴⁶⁶ BASTOS, José Antonio, “Objetivos del Milenio: 2015, se nos ha echado encima”, *El Mundo*, 7 de enero de 2014, <http://www.elmundo.es/salud/2014/01/07/52c6d58d22601dc36c8b4577.html> [fecha última consulta: 18/01/2015].

⁴⁶⁷ NACIONES UNIDAS, *2015 Es hora de la acción mundial por las personas y el planeta*, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> [fecha última consulta: 18/08/2015].

⁴⁶⁸ FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *La empresa del nuevo milenio: de los valores a la acción. Guía...*, ya cit., pág. 36: “Cuando el sector privado enfoca sus acciones de RSE a los ODM plantea un nuevo modelo de gestión empresarial que incluye una estrategia comercial con pertinencia social, inversión en capital humano y un crecimiento sostenible. La gestión de negocios se vuelve inclusiva a escala mundial y permeable a las necesidades sociales básicas de la comunidad donde está inserta. Este modelo de gestión económico y social busca que la empresa haga negocios contribuyendo a un sistema democrático, de compromiso ético y de respeto a los derechos humanos”.

⁴⁶⁹ De hecho, las mujeres Presidentas de Parlamentos se reunían en agosto de 2015 para pedir una intensificación sustancial de las iniciativas relacionadas con la igualdad de género, para alcanzar la misma en el plazo de una generación. NACIONES UNIDAS, “Presidentas de parlamentos proponen alcanzar la igualdad de género en una generación”, 31 de agosto de 2015, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/08/presidentas-de-parlamentos-proponen-alcanzar-la-igualdad-de-genero-en-una-generacion/> [fecha última consulta: 08/09/2015].

⁴⁷⁰ FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *La empresa del nuevo milenio: de los valores a la acción. Guía...*, ya cit., pág. 26.

objetivos, que buscan, entre otras cosas, completar aquello que los anteriores no pudieron lograr⁴⁷¹.

La nueva agenda, válida de aquí a 2030, también incluye un objetivo independiente para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, pero como novedad, se introducen metas con sensibilidad de género en los demás objetivos. En esta nueva etapa, es el Objetivo 5 el que pretende conseguir la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas. Además, aquí debo destacar la medida 5.5. que pretende conseguir una participación efectiva de las mujeres en niveles de decisión, también en el ámbito económico⁴⁷². Se espera que los Gobiernos nacionales adopten los instrumentos adecuados para implementar esta agenda⁴⁷³.

Cuadro 10. Resumen de las iniciativas internacionales más relevantes en el fomento de la RSE.

Instrumento	Dirigido a	Tipo de empresa implicada	Alusión a la igualdad o a la discriminación en el empleo
Pacto Mundial	Entidad adherida	Todas	Sí
Principios de la ONU para el Empoderamiento de las mujeres	Entidad adherida	Todas	Sí
Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales	Gobiernos	Multinacional	Sí
Declaración tripartita (OIT)	Gobiernos	Multinacional	Sí
PNEDH	Aplicación universal	Todas	Sí
ODM	Países miembros de la ONU	Todas	Sí

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁷¹ Se acuerda por consenso el documento “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. UNITED NATIONS, *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*, http://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf [fecha última consulta: 18/09/2015].

⁴⁷² UNITED NATIONS, *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*, ya cit., pág. 15.

⁴⁷³ La difusión del primer informe sobre el avance hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) revela en qué punto del camino estamos, y cuánto nos falta para hacer realidad la Agenda de Desarrollo 2030. NACIONES UNIDAS, “El primer informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible destaca los grandes desafíos para lograrlos”, *Noticias*, 20 de julio de 2016, <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=35484#.V6hZtmXifRc> [fecha última consulta: 08/08/2016]: “Así lo afirmó hoy el Secretario General de la ONU en el evento de presentación de ese estudio, donde también dijo que el documento servirá para que cada uno de los 193 países que firmaron la Agenda de Desarrollo en septiembre pasado evalúe sus logros y haga los ajustes pertinentes a sus planes nacionales”.

1.3. Informes o memorias de responsabilidad social

La memoria de sostenibilidad es el documento en el que una organización explica su desempeño económico, ambiental y social, así como, en general, su contribución al desarrollo sostenible⁴⁷⁴. Los objetivos básicos que se buscan en la elaboración de una memoria son informar a los *stakeholders* de manera fiable, y facilitar comparaciones tanto en el tiempo como entre organizaciones. En definitiva, es un ejercicio de transparencia.

Aunque existen diferentes tipos de informes relativos a la RSE, hay que destacar los informes basados en las pautas del *Global Reporting Initiative (GRI)*⁴⁷⁵, cuya traducción más empleada en español es la de informes o memorias de sostenibilidad. En este ámbito cabe resaltar que en 2002, siete organizaciones españolas hicieron uso del marco del GRI para la elaboración de informes anuales de responsabilidad social, una cifra que en 2014 había ascendido⁴⁷⁶ a 139⁴⁷⁷.

Con relación a las cuestiones de género, y a pesar de la inclusión de algunos indicadores en este sentido en las directrices del GRI, y del reconocimiento global de la importancia de la igualdad de género, las organizaciones que divulgan informes de sostenibilidad raramente suministran datos desagregados por sexo. Es más, ante la falta de cobertura de las cuestiones de género en los informes de sostenibilidad, se publica en 2009 un documento específico que, aunque no es una directriz de informes de GRI, presenta una variedad de posibilidades para promover la calidad y el ámbito del componente género de los informes de sostenibilidad⁴⁷⁸. Por otro lado, los mencionados Principios de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de las Mujeres ofrecen una guía de *reporting* alineada con las directrices del GRI, lo que supone una buena herramienta si se quiere tener en cuenta la dimensión de género⁴⁷⁹.

⁴⁷⁴ GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, Versión 3.1., 2000-2011, pág. 5, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf> [fecha última consulta: 20/06/2015]: “La elaboración de memorias de sostenibilidad es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad social corporativa, etc.)”.

⁴⁷⁵ NAVARRO GARCÍA, Fernando, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, ya cit., pág. 121: “El GRI es un acuerdo internacional a largo plazo cuyo objetivo inicial fue identificar, diseñar y establecer un marco global para informar acerca de los aspectos relacionados con la sostenibilidad”.

⁴⁷⁶ BALLESTER PASTOR, Inmaculada, “Comentarios al artículo 50”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 402: “El incremento del número de éstas ha sido notable en estos últimos años pero estas Memorias no tienen asegurada su credibilidad debido a la frecuente inexistencia de verificación externa de estos Informes y a la ausencia de autoridades certificadoras que unifiquen criterios y concedan sellos de calidad en materia de RSC a nivel universal”.

⁴⁷⁷ FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable...*, ya cit., pág. 16, http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf [fecha última consulta: 20/03/2015].

⁴⁷⁸ GLOBAL REPORTING INITIATIVE & INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, *Incluyendo la Cuestión de Género en los informes de Sostenibilidad. Una Guía para Profesionales*, 2009, págs. 11 y 14, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Embedding-Gender-In-Sustainability-Reporting.pdf> [fecha última consulta: 20/03/2015].

⁴⁷⁹ WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES (WEPs), *WEPs: Reporting on Progress (aligned with GRI G4)*, 2014, http://weprinciples.org/files/attachments/WEPs_Reporting_Guidance_G4_Sept2014pdf.pdf [fecha última consulta: 09/08/2016].

El objetivo de la igualdad de mujeres y hombres puede ser obvio pero, ya sea por falta de interés o ausencia de formación, es de difícil implementación por parte de las organizaciones. Por ello, y ante los informes que señalan que España ocupa el segundo lugar en calidad de reporte superando en un 34% a la media mundial⁴⁸⁰, me pregunto, una vez más, si la igualdad de género es considerada en la práctica una cuestión de calidad, o de imagen y buenas palabras⁴⁸¹. Máxime, cuando empresas como Gas Natural fue premiada en 2015 con el primer puesto en el ranking ROBECOSAM de empresa sostenible⁴⁸², siendo una de las tres empresas del IBEX 35 que no contaba con ninguna mujer en su consejo de administración a 31 de diciembre de 2014⁴⁸³.

1.4. Herramientas de gestión

Los modelos de gestión han ido evolucionando. La RSE en sí misma también ha evolucionado⁴⁸⁴. Anteriormente la satisfacción de la clientela era el fin último de cualquier estrategia de negocio, hoy es necesario satisfacer a todas las partes interesadas (*stakeholders*). La norma SGE 21 de Forética⁴⁸⁵, fue la primera norma europea que estableció los criterios que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la responsabilidad social⁴⁸⁶. Esta norma permite a todas las empresas, de manera voluntaria e independientemente de su tamaño, auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social. El sistema desglosa nueve áreas de gestión, una de ellas sobre las personas que integran la organización. Es en este marco dónde se establecen como líneas de trabajo, la gestión de la diversidad, la conciliación de la vida familiar, personal y laboral, y la igualdad de oportunidades y no discriminación⁴⁸⁷.

⁴⁸⁰ FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable...*, ya cit., pág. 21: “La calidad de las memorias de sostenibilidad españolas es superior a la mayoría de los países de nuestro entorno. De acuerdo con un informe de KPMG, España ocupa el segundo lugar en calidad de reporte, solo después de Italia y superando en un 34% a la media mundial”.

⁴⁸¹ TORRES CARLOS, Marcos, “Tendencias actuales de la RSE y las sociedades mercantiles”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, págs. 152-153: “Pero no se trata tanto de promover la realización de memorias como de que éstas tengan un contenido real, es decir que sean consecuencia de acciones de RSE”.

⁴⁸² FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable...*, ya cit., pág. 72.

⁴⁸³ A fecha 31 de diciembre de 2014, Gas Natural no contaba con ninguna consejera, tal y como señalo en el capítulo II.

⁴⁸⁴ JAÚREGUI ATONDO describe algunos elementos críticos al avance de la RSE como la confusión conceptual entre RSE y acción social o marketing social, la rutinaria y repetitiva elaboración de memorias de RSE, o la ausencia de respuesta por parte de la sociedad ante el (buen o mal) comportamiento de las empresas. JAÚREGUI ATONDO, Ramón, “Estudio Preliminar. Un camino por hacer”, en LÓPEZ CUMBRE, Lourdes (Coord.), *Autonomía y Heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, COMARES, Granada, 2012, págs. 7-8.

⁴⁸⁵ Más información en FORÉTICA, <http://sge21.foretica.org/> [fecha última consulta: 20/03/2015].

⁴⁸⁶ La norma de SGE 21 surge como resultado del trabajo de un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión que, en el seno del X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaban de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad. FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable...*, ya cit., pág. 3.

⁴⁸⁷ FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable...*, ya cit., pág. 16: “6.4.3. Igualdad de oportunidades y no discriminación. La organización garantizará el respeto del Principio de Igualdad de Oportunidades, de forma específica en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución. Asimismo, se garantizará la ausencia de discriminación por circunstancias de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad,

Por otro lado, la Asociación Española de Normalización y Certificación, más conocida como AENOR y una de las más importantes certificadoras del mundo⁴⁸⁸, inició el camino de certificación en gestión de la responsabilidad social según el referencial IQNet SR10, con el fin de integrar la gestión responsable y sostenible en la estrategia y la gestión empresarial⁴⁸⁹. Aborda este modelo de gestión, dirigido a cualquier tipo de organización o empresa, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la no discriminación de las personas trabajadoras. En este sentido, se abre la puerta a la adopción de acciones positivas si las personas sufren situaciones de desventaja objetiva y de ausencia efectiva de igualdad de oportunidades⁴⁹⁰, por lo que podríamos ubicar en este punto la situación de las mujeres en los consejos de administración.

Por último, no debo olvidar mencionar la norma internacional ISO 26000 que contempla los temas de conciliación y no discriminación en su apartado 6.3 sobre derechos humanos⁴⁹¹, pues existe una clara correspondencia entre ésta y el sistema de gestión anterior.

La ISO 26000 aborda siete aspectos fundamentales de la responsabilidad social⁴⁹², y proporciona una estructura a las empresas para organizar sus actividades⁴⁹³, y que puedan ser presentadas y medidas en el informe basado en el GRI. Sin embargo, no sirve para propósitos de certificación como sí lo hace la conocida *Social Accountability* 8000 (SA 8000), que permite auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en nueve áreas, entre ellas la discriminación⁴⁹⁴.

edad u orientación sexual o cultura, entre otras. Y controlará expresamente que su personal no sea destinatario de conductas no deseadas que tengan como objetivo o consecuencia el atentado contra la dignidad o la creación de un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.

⁴⁸⁸ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), <http://www.aenor.es/aenor/aenor/perfil/perfil.asp> [fecha última consulta: 20/03/2015].

⁴⁸⁹ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), *IQNet SR10. Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*, IQNet, 2011, pág. 8: “Este estándar ha sido elaborado como consecuencia de la constatación de que la responsabilidad social es un concepto ya instalado en el debate económico, social y ambiental, y el convencimiento de que es un concepto útil para el progreso de la sociedad; la conveniencia de proveer una herramienta que permita a las organizaciones progresar en materia de responsabilidad social y comunicar sus avances, y en particular a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) de manera proporcional a su dimensión [...]”.

⁴⁹⁰ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), *IQNet SR10. Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*, ya cit., pág. 28: “En los casos de personas y grupos que sufran situaciones de desventaja objetiva y de ausencia efectiva de equiparación de oportunidades, deben establecerse mecanismos que contribuyan a hacer efectiva la igualdad de oportunidades [...]”. “Nota: no se consideran discriminatorios las disposiciones, criterios o prácticas que puedan justificarse objetivamente con una finalidad legítima socialmente aceptada, siempre que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios”.

⁴⁹¹ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), *IQNet SR10. Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*, ya cit., pág. 41.

⁴⁹² Los siete aspectos hacen referencia a la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, *Descubriendo ISO 26000*, http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf [fecha última consulta: 20/03/2015].

⁴⁹³ TORRES CARLOS, Marcos, “Tendencias actuales de la RSE y las sociedades mercantiles”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, ya cit., pág. 142: “Por lo tanto, una primera nota relevante de la ISO 26000 es que promueve que la responsabilidad social no sea un concepto aplicable sólo a las empresas, sino también a las organizaciones públicas, en tanto todas estas organizaciones influyen en el desarrollo de la sociedad”.

⁴⁹⁴ FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *Derechos Humanos: Piedra angular de la responsabilidad social de las empresas, Recomendaciones para la mejora en la gestión de los derechos*

No obstante, a pesar de todas las herramientas expuestas, y ante la actual coyuntura económica y política que estamos viviendo⁴⁹⁵ y que refleja el mal endémico de nuestra sociedad⁴⁹⁶, compruebo que las memorias de sostenibilidad, las auditorías o las certificaciones de calidad pierden todo el sentido, si no hay una relación de raíz con la ética⁴⁹⁷.

humanos en las empresas españolas, Zaragoza, 2009, pág. 23: “La SA 8000 es una norma integral, global y verificable que permite auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en nueve áreas como son el trabajo infantil, las condiciones laborales, la seguridad y la salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y la responsabilidad de la gerencia acerca de las condiciones de trabajo. La norma, además de ser auditable y certificable, prima la prevención sobre la corrección, buscando asegurar que las máximas autoridades de la empresa se involucren, así como el personal, los proveedores, vendedores, etc.”.

⁴⁹⁵ GONZÁLEZ ÁLVAREZ, Marta, CASADO MOLINA, Ana M^a y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis, “El líder inspirador en un entorno insostenible”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 139: “En este contexto, no es de extrañar que las estrategias socialmente responsables sean actualmente cuestionadas, se perciban como estrategias manipuladoras propias del marketing, y se ponga en duda la coherencia y la consistencia de las actuaciones organizacionales”.

⁴⁹⁶ POZZI, Sandro, “El Dow Jones retira a Volkswagen del índice de empresas sostenibles”, *El País*, 29 de septiembre de 2015, http://economia.elpais.com/economia/2015/09/29/actualidad/1443533127_939864.html [fecha última consulta: 20/03/2016].

⁴⁹⁷ GONZÁLEZ FABRE, Raúl, “Introducción a los escritos del III Taller de Doctorandos”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 207: “Los clientes han descubierto lo que necesitaba una crisis para hacerse manifiesto: que el discurso de la responsabilidad social no se fundamente en general en la ética, en las convicciones organizacionales; sino en la imagen, en la necesidad de construir una cara amable de la empresa que ayude a su marketing, o más ampliamente, a su legitimación social”.

Además, y para SAAVEDRA ROBLEDO, Irene, FERNÁNDEZ DE TEJADA MUÑOZ, Victoria y LÓPEZ LÓPEZ, M^a Dolores, “Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 1, enero-abril 2010, Madrid, pág. 21, el éxito de una empresa, en muchas ocasiones, está vinculado con una eficaz gestión ética (la cursiva es mía) de los recursos humanos.

2. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIÓN EUROPEA

La primera vez que la Unión Europea se pronuncia formalmente sobre la RSE, incluye la igualdad de oportunidades como una parte de la misma⁴⁹⁸. Un año después, en 2001, la RSE se convierte en política pública europea con la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”⁴⁹⁹, que entiende este concepto como la integración voluntaria⁵⁰⁰ por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

En este documento podemos ver que hay escasas referencias a la diversidad de género⁵⁰¹. Lo único destacable se encuentra en el apartado de gestión de recursos humanos, dentro de la dimensión interna de la RSE, en el que se señala la retención del talento como uno de los desafíos a los que tendrá que hacer frente la empresa. Y es en este contexto cuando se enumeran algunas medidas para afrontar este reto, como la mayor diversidad de recursos humanos (y en esa diversidad, aunque a veces intencionadamente “camuflada”, obviamente está el género), y la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres⁵⁰². En este marco se hace aún más visible la necesidad de un sistema transparente de contratación y promoción, que permita a las mujeres cualificadas acceder a los consejos de administración. Por otro lado, la atención a la igualdad por parte de la UE en la dimensión externa, es nula, mencionando simplemente la intención de ofrecer premios a aquellas empresas que hayan desarrollado prácticas adecuadas para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres.

Con la presentación del Libro Verde se abre una consulta pública, con el fin de articular un marco de fomento de la RSE que tenga en cuenta tanto los intereses de las empresas, como el de las distintas partes implicadas⁵⁰³. Las respuestas confirman por un lado, las

⁴⁹⁸ El Consejo Europeo de Lisboa hizo un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas con relación a la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible. PARLAMENTO EUROPEO, *Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000. Conclusiones de la presidencia*, artículo 39, http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm [fecha última consulta: 18/03/2015].

⁴⁹⁹ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, ya cit.

⁵⁰⁰ DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*, ya cit., pág. 32: “El requisito esencial de voluntariedad debe ser tenido muy en cuenta para separar las actuaciones empresariales que verdaderamente pueden calificarse como RSE de aquellas otras que son un simple cumplimiento de las normas o, en su caso, resultado de una negociación entre la empresa y determinados interlocutores sociales, especialmente los representantes legales de los trabajadores”.

⁵⁰¹ En la misma línea: GIL SÁNCHEZ, Guacimara, “La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género”, *Lan Harremanak* 28, 2013, pág. 170.

⁵⁰² COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, ya cit., pág. 9.

⁵⁰³ Entre las múltiples cuestiones que se plantean me interesan especialmente las siguientes: “¿Cuáles son las razones que pueden llevar a las empresas a asumir su responsabilidad social? ¿Qué expectativas subyacen tras tales compromisos? ¿En qué ámbitos se centran dichos compromisos? ¿Qué beneficios obtienen las empresas?”; “¿Qué acciones son las más adecuadas para fomentar el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas? ¿Qué niveles (empresarial, local, regional, sectorial, nacional, europeo e internacional) son los más apropiados para realizar las acciones mencionadas?”. COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, ya cit., págs. 24-25.

diferentes posiciones expresadas con relación a la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social⁵⁰⁴, y por otro, el consenso generalizado de algunas características de la RSE, como su vinculación al concepto de desarrollo sostenible o su valor estratégico⁵⁰⁵.

En 2002, en seguimiento del Libro Verde, la Comisión publica la Comunicación relativa a “la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”⁵⁰⁶. Este documento refuerza la necesidad de una acción comunitaria en materia de RSE, ya que ésta facilitaría la convergencia de los diferentes instrumentos utilizados en este ámbito, a fin de garantizar unas reglas de juego equitativas. Por ello la Comisión centra su estrategia en siete acciones⁵⁰⁷, la última de ellas (integración de la RSE en todas las políticas de la UE) señala que la responsabilidad social dentro de la empresa afecta, entre otras cuestiones, a la igualdad de oportunidades, al mismo tiempo que reconoce la valiosa contribución de las mujeres y por tanto la necesidad de transformar el entorno de trabajo de modo que puedan crearse condiciones más equilibradas para unos y otras, lo que redundará en beneficio de la sociedad y de la propia empresa⁵⁰⁸. La Comisión también propone la creación de un Foro multilateral europeo sobre la RSE que establezca orientaciones sobre diversos temas, en particular sobre la contribución de la RSE a la integración de la igualdad entre hombres y mujeres. Como se puede comprobar, también en este caso, las alusiones a la igualdad de género son escasas⁵⁰⁹.

A partir de esta Comunicación se crea el Foro multilateral europeo sobre la RSE que reúne a representantes de las empresas, los sindicatos y la sociedad civil, y que consolida en su informe final de 2004 la definición de RSE del Libro Verde, y por tanto, los requisitos de voluntariedad y autorregulación de la misma, no compartida por todos⁵¹⁰.

En 2006, la Comisión Europea quiere dar mayor visibilidad política a la RSE, reconocer

⁵⁰⁴ Las respuestas a la consulta sobre el Libro Verde indican que para las empresas cualquier tentativa de regular la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo sería contraproducente, mientras que los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil advierten de que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de las personas trabajadoras y la ciudadanía, y propugnan el desarrollo de un marco que establezca reglas mínimas. *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, 2.7.2002, COM (2002) 347 final, pág. 4.

⁵⁰⁵ *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas...*, ya cit., pág. 6.

⁵⁰⁶ *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas...*, ya cit.

⁵⁰⁷ *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas...*, ya cit., págs. 9-10: “1. Dar a conocer mejor el impacto positivo de la responsabilidad social en las empresas y en la sociedad, tanto en Europa como en el resto del mundo, en particular en los países en desarrollo; 2. Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSE entre las empresas; 3. Promover el desarrollo de las capacidades de gestión en el ámbito de la RSE; 4. Fomentar la adopción de prácticas de responsabilidad social entre las PYME; 5. Facilitar la convergencia y la transparencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social; 6. Crear a nivel de la UE un foro multilateral en este ámbito; 7. Integrar la responsabilidad social en las políticas comunitarias”.

⁵⁰⁸ *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas...*, ya cit., págs. 21-22.

⁵⁰⁹ GIL SÁNCHEZ considera que estas alusiones son un tímido intento de desplazar las cuestiones de igualdad hacia la dimensión externa de la RSE. GIL SÁNCHEZ, Guacimara, “La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género”, ya cit., pág. 173.

⁵¹⁰ GIL SÁNCHEZ, Guacimara, “La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género”, ya cit., pág. 174: “Organizaciones no gubernamentales, tales como Amnistía Internacional o la Coalición Europea por la Justicia Corporativa abandonaron el Foro, como consecuencia de la concepción absolutamente voluntaria y “soft” de la RSE que allí se defendía”.

lo que las empresas europeas están haciendo en este ámbito, y animarlas a hacer más. Así, se presenta una propuesta para crear una “Alianza Europea para la RSE”, abierta a las empresas europeas de todos los tamaños. Esta alianza se concibe como un vehículo capaz de movilizar recursos y capacidades, no como un instrumento jurídico o un documento que deban firmar las empresas. Se huye del formalismo y de la intervención pública, y se ahonda en la voluntariedad de las partes interesadas en comprometerse con la RSE⁵¹¹. Sin embargo, el Parlamento Europeo en su Resolución de 2007⁵¹² critica este posicionamiento de la Comisión⁵¹³, al entender que la proliferación de iniciativas voluntarias puede ser un obstáculo para que un mayor número de empresas adopten políticas de RSE, y considera que la Comisión debería elaborar una lista de criterios que las empresas tendrían que cumplir si quieren afirmar que son empresas responsables. Además, manifiesta que el debate de la UE en materia de RSE ha llegado a un punto en el que el énfasis debe pasar de los “procesos” a los “resultados”⁵¹⁴.

En lo que respecta a la cuestión de género, la Resolución del Parlamento Europeo señala que la RSE debe abordar nuevos temas como el de la igualdad de oportunidades, y pide a la Comisión que fomente una mayor participación de las mujeres en el Foro multilateral europeo, así como el intercambio de información y de buenas prácticas en este ámbito. Hasta este momento, por tanto, se puede afirmar que la igualdad de mujeres y hombres tuvo un papel irrelevante en la política europea sobre RSE, pues son escasas las referencias en su dimensión interna, y casi inexistentes en su dimensión externa. Además, existen constantes alusiones a las exigencias normativas en este sentido, con lo que se refuerza la idea de que cumplir la ley en materia de igualdad ya es un plus.

Algunos años después, fruto de las peticiones del Consejo y del Parlamento Europeo y de la pérdida de confianza de los/as consumidores/as hacia las empresas, la Comisión Europea presenta una nueva estrategia sobre la RSE⁵¹⁵. En este documento se reconoce que a pesar de los avances conseguidos⁵¹⁶, siguen existiendo importantes retos

⁵¹¹ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo y al Comité económico y social europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 22.3.2006, COM (2006) 136 final, pág. 6.

⁵¹² *Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación (2006/2133(INI))*.

⁵¹³ MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., págs. 23-24.

⁵¹⁴ GIL SÁNCHEZ, Guacimara, “La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género”, ya cit., pág. 176: “El Parlamento Europeo encarga a Richard Howitt, Vicepresidente primero de la Subcomisión de Derechos Humanos, la elaboración de un informe sobre la situación de la RSE en el seno de la Comisión europea. En dicho informe, aprobado en marzo de 2007, Howitt insta a la CE a recurrir tanto a planteamientos voluntarios como obligatorios en este asunto”.

⁵¹⁵ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.

⁵¹⁶ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada...*, ya cit., págs. 5-6: “El número de empresas de la UE que han suscrito los diez principios de RSE del Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha aumentado de 600, en 2006, a más de 1900 en 2011; el número de organizaciones que tienen sitios registrados en el marco del Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) ha aumentado de 3300 en 2006, a más de 4600 en 2011; el número de empresas de la UE que han suscrito acuerdos de empresa transnacionales con organizaciones de trabajadores europeas o mundiales que abarcan asuntos como las normas laborales, ha aumentado de 79 en 2006, a más de 140 en 2011; la adhesión a la Iniciativa de Cumplimiento Social de las empresas, impulsada por las empresas para mejorar las condiciones de trabajo en sus cadenas de suministro, ha aumentado de 69 en 2007, a más de 700 en 2011;

pendientes. De hecho, se expone la necesidad de prestar mayor atención a los derechos humanos, al haberse convertido en un aspecto más destacado de la RSE. Al tener en cuenta esta necesidad, entre otras, la Comisión redefine la RSE como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, y establece que como mínimo, la RSE debe abarcar, los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (aquí se incluye explícitamente la igualdad de género), las cuestiones medioambientales y la lucha contra el fraude y la corrupción⁵¹⁷. Además se refleja que los poderes públicos deben apoyar este proceso en las empresas, ofreciendo una combinación inteligente de medidas voluntarias y, en caso necesario, de acciones reguladoras⁵¹⁸. Por tanto, en esta ocasión se produce un acercamiento a las posiciones de los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil, visibilizándolos como actores necesarios para la búsqueda conjunta de soluciones⁵¹⁹.

La nueva estrategia contiene un programa de acción para el periodo 2011-2014, que plantea dos cuestiones interesantes con relación al tema que me ocupa. La primera es la mejora de la integración de las consideraciones sociales y medioambientales en la contratación pública, sin discriminar a las PYME. En mi opinión, este punto nos debería llevar también a explorar otros caminos que no sigan la lógica de la competitividad, ya que en muchas ocasiones la vía de actuación socialmente responsable puede no ser la más beneficiosa desde el punto de vista económico, pero sí la más “deseada”.

La segunda es la mejora de la armonización de los enfoques europeo y mundial sobre la RSE. En este caso se integran en la aplicación de la RSE, los Principios Rectores de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos y normas laborales básicas⁵²⁰, hecho importante pero que sigue dejando a la arbitrariedad de las empresas la protección de los derechos de las mujeres que trabajan en los empleos globales más precarizados⁵²¹.

La UE también ha lanzado numerosas iniciativas con el fin de difundir las buenas prácticas existentes, y ha publicado diversos documentos o guías específicas destinadas a las pequeñas y medianas empresas, dónde el proceso de responsabilidad social es más informal e intuitivo⁵²². En las últimas décadas varias guías se han desarrollado por parte de organizaciones internacionales, con el fin de apoyar a empresas y diferentes

el número de empresas europeas que publican informes sobre la sostenibilidad siguiendo las directrices de la Iniciativa Global de Presentación de Informes ha aumentado de 270 en 2006, a más de 850 en 2011”.

⁵¹⁷ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada...*, ya cit., pág. 8.

⁵¹⁸ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada...*, ya cit., pág. 9.

⁵¹⁹ MAIRA VIDAL, María del Mar, “Las organizaciones sindicales ante la Responsabilidad Social de las Empresas Transnacionales en el contexto de la globalización económica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 30 (2), 2012, pág. 448: “Por lo general, las dos confederaciones sindicales españolas mayoritarias han seguido los pasos de la CES en lo que se refiera a su posicionamiento ante la RSE y el uso del concepto adoptado. En esta línea, ambas confederaciones hacen mucho hincapié en delimitar de manera muy clara la legislación laboral y los convenios colectivos de la RSE, que defienden debe ser voluntaria, pero, al igual que opina la CES, multilateral y corregulada”.

⁵²⁰ *Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada...*, ya cit., pág. 16.

⁵²¹ GIL SÁNCHEZ, Guacimara, “La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género”, ya cit., pág. 186.

⁵²² COMISIÓN EUROPEA, *Empresas responsables. Cuestionario de concienciación*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_en.pdf, [fecha última consulta: 03/03/2015].

entidades a establecer una práctica efectiva de la responsabilidad social⁵²³. Estas pautas están basadas en la investigación, las buenas prácticas y la consulta con los diferentes actores.

La transparencia de la información en materia de sostenibilidad también recibió un impulso importante en 2014. En noviembre de ese año, la Comisión Europea adoptó la Directiva sobre divulgación de la información no-financiera⁵²⁴ que obliga a las 6.000 empresas más grandes de la UE a hacer pública información relativa a políticas y herramientas de gestión de riesgos sobre aspectos ambientales, sociales, laborales, de derechos humanos, lucha contra la corrupción y diversidad. Dicha obligación entra en vigor a partir del ejercicio fiscal 2017 en toda la UE, y podrá afectar a unas 700 empresas en España⁵²⁵.

Este marco normativo asienta las bases acerca de la rendición de cuentas y de la gestión de impactos de las empresas en la sociedad y en el medio ambiente en el terreno regulatorio; y tendrá importantes implicaciones para el desarrollo de la sostenibilidad como aspecto central de los negocios⁵²⁶. Del mismo modo se refuerza la importancia de mejorar la transparencia con respecto a la situación de la empresa en materia de diversidad, y así ejercitar una presión indirecta a las empresas para que tomen medidas para aumentar dicha diversidad en sus consejos de administración⁵²⁷.

⁵²³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Guía para empresas*, Ginebra, 2010.

⁵²⁴ Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, DOUE L 330 de 15.11.2014.

⁵²⁵ Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación..., ya cit., pág. 3: “El ámbito de aplicación de dichos requisitos sobre divulgación de información no financiera debe definirse en función del número medio de empleados, del total del balance y del volumen de negocios neto. Las pymes deben ser eximidas de requisitos adicionales, y la obligación de incluir una declaración no financiera solo debe aplicarse a las grandes empresas que sean entidades de interés público y a las entidades de interés público que sean empresas matrices de un gran grupo, en cada caso con un número medio de empleados superior a 500, sobre una base consolidada por lo que respecta a los grupos. Esto no debe impedir a los Estados miembros exigir la divulgación de la información no financiera a empresas y grupos que no sean empresas sujetas a la presente Directiva”.

⁵²⁶ FORÉTICA, *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España, Ciudadano consciente, empresas sostenibles*, ya cit., pág. 15.

⁵²⁷ Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación..., ya cit., pág. 3.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN FRANCIA

En Francia, el término social aplicado a la empresa se refiere principalmente a las relaciones entre el mundo del capital y del trabajo, poniendo como ejemplo expresiones como la de “agentes sociales” o “diálogo social”. La RSE se considera más ligada a la dimensión interna de la empresa, a su funcionamiento y a sus valores⁵²⁸.

La ley de 1841 sobre el trabajo infantil, fruto del informe *Villermé*⁵²⁹, marca la primera intervención del poder legislativo en el mundo de la empresa, pero es en el período entre 1899 y la Segunda Guerra Mundial cuando la responsabilidad social de la empresa aumenta bajo la presión del Estado. En la década de los años 30, en reacción a la crisis económica y al endurecimiento de los informes políticos y sociales, las tentativas de un ingeniero francés, Jean Coutrot, a favor de una economía concertada, vienen a proponer una sociedad sin clases en la que la responsabilidad social de la empresa será negociada y compartida entre el Estado, la patronal y los sindicatos profesionales⁵³⁰.

Pero es en la historia más reciente cuando se sitúa la política gubernamental en favor de la RSE. Debo destacar, tanto la conferencia nacional “Grenelle de medio ambiente” de 2007, como las conferencias nacionales de 2012, que permitieron confirmar la responsabilidad social de la empresa como una prioridad. La Conferencia medioambiental por la transición ecológica de 2012 estableció una hoja de ruta, adoptada por el Gobierno francés, que incluía la creación de una plataforma de acción global bajo el pilotaje del Primer Ministro. Esta plataforma, lanzada en 2013 y que funciona a través de grupos de trabajo temáticos, pretende fomentar un mayor compromiso y un desarrollo más ambicioso de la RSE⁵³¹.

También en 2013, se presenta un borrador del futuro plan nacional de desarrollo de la responsabilidad social de las empresas⁵³². Este documento presenta una serie de compromisos agrupados en 8 puntos: una política voluntarista de RSE coherente con los compromisos internacionales de Francia; el informe obligatorio de las grandes empresas basado en criterios sociales, medioambientales y comunitarios, en el marco de una perspectiva de uniformización de estándares europeos; unas finanzas responsables al servicio de la transición ecológica, de los derechos fundamentales y de la competitividad; la promoción de la normalización y etiquetado voluntario; la RSE, también a nivel de las pequeñas y medianas empresas; una dinámica de concertación, diálogo social, de formación e investigación; el Estado como actor económico que

⁵²⁸ MAZUYER, Emmanuelle, “CSR et RSE”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, pág. 94.

⁵²⁹ Louis-René Villermé (1782-1863) fue médico y estadístico, miembro de las Academias de Medicina y Ciencias Morales. Por encargo de ésta última, se dedicó al estudio de la situación obrera, sobre la que escribió varias obras. LAFARGUE, Paul, *El derecho a la pereza (Refutación del derecho al trabajo de 1848)*, 1883, http://abriraquinet/wp-content/uploads/2008/07/lafargue_refutacion_del_trabajo.pdf [fecha última consulta: 17/06/2015].

⁵³⁰ TOUCHELAY, Béatrice, “Histoire de la RSE”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, págs. 244-245.

⁵³¹ La plataforma RSE está compuesta por 48 miembros, que representan al mundo económico, a las organizaciones sindicales, a la sociedad civil, a expertos/as e instituciones públicas. PLATEFORME RSE, <http://www.strategie.gouv.fr/travaux/instances/plateforme-rse> [fecha última consulta: 27/05/2015].

⁵³² RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, “Document préparatoire au Plan National Français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)”, Janvier 2013, http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Document_preparatoire_Plan_RSE_francais_janvier_2013-3.pdf [fecha última consulta: 27/03/2015].

ejerce de motor de la RSE; y Francia como promotora del desarrollo de la RSE a nivel europeo e internacional⁵³³.

La RSE en Francia se presenta como la asociación de dos nociones, una ubicada en el ámbito del derecho del trabajo, otra vista como una serie de compromisos que la empresa puede asumir de manera voluntaria⁵³⁴. En Francia, la ley más importante a fecha de hoy en materia de RSE, es la Ley de 15 de mayo de 2001 (conocida como ley NRE) que invita a las sociedades cotizadas a ser empresas “ciudadanas” y les proporciona una guía de comportamiento⁵³⁵. La ley NRE fue completada por las Leyes Grenelle I⁵³⁶ y II⁵³⁷ que vinieron a precisar y extender las obligaciones de *reporting*⁵³⁸. Se extiende la obligación de informar a las empresas con más de 500 personas asalariadas, y se prevé un dispositivo inédito de control de la información. Se trata de que un organismo independiente verifique la información dada, pero no sólo probando que la información se ha comunicado adecuadamente, sino motivando la autenticidad de dicha información⁵³⁹. En el caso de las empresas no cotizadas este control no se realizará hasta 2017. Posteriormente, el Decreto de 24 de abril de 2012 trató de definir de manera más precisa el contenido de la información que se debía aportar, contemplando, entre otros elementos, la aplicación de la igualdad profesional entre hombres y mujeres⁵⁴⁰.

El primer escenario, por tanto, sitúa a Francia como el primer Estado miembro⁵⁴¹ que ha obligado a las sociedades cotizadas a informar sobre su responsabilidad social y medioambiental⁵⁴², pero también, por ejemplo, como un país que dispone de un estatuto del teletrabajador. Especialmente innovadora, y en mi opinión de gran valor

⁵³³ FRANCE DIPLOMATIE, “La politique domestique de RSE en France”, 31 de julio de 2015, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce/peser-sur-le-cadre-de-regulation/focus-l-engagement-de-la-france/la-politique-domestique-de-rse-en/> [fecha última consulta: 07/08/2016].

⁵³⁴ DE QUENAUDON, René, “Droit du Travail”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, págs. 122-123: “Il existe bien une régulation propre à la RSE que ce soit dans le droit dur avec, par exemple, l’exigence d’un rapport social et environnemental ou la réglementation du statut du télétravailleur, ou dans le droit souple, par exemple, avec le reporting RSE ou des principes directeurs que ce soit ceux de l’ONU, de l’OIT ou de l’OCDE”.

⁵³⁵ LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n° 113 du 16 mai 2001.

⁵³⁶ LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en oeuvre du Grenelle de l’environnement, JORF n° 0179 du 5 août 2009.

⁵³⁷ LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l’environnement, JORF n° 0160 du 13 juillet 2010.

⁵³⁸ LAULOM, Sylvaine, “Loi NRE et Lois Grenelle I et II”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, pág. 295.

⁵³⁹ LAULOM, Sylvaine, “Loi NRE et Lois Grenelle I et II”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, ya cit., pág. 298: “Il ne s’agit donc pas uniquement d’attester de la présence des informations demandées, mais également de leur authenticité”.

⁵⁴⁰ Décret n° 202-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, JORF n° 0099 du 26 avril 2012.

⁵⁴¹ EUROPEAN COMMISSION, *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Compendium 2014*, ya cit., pág. 39.

⁵⁴² NOVETHIC, “Reporting”, <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/reporting.html> [fecha última consulta: 27/03/2015]: “En France, l’article 116 la loi NRE votée en 2001 a instauré pour la première fois une obligation de reporting social et environnemental destinée uniquement aux entreprises cotées, sans l’assortir de sanctions. Cette législation a été modifiée par l’article 225 de la loi Grenelle 2, adoptée en juillet 2010, qui élargit progressivement aux entreprises de plus de 500 salariés l’obligation de faire ce type de reporting”.

específicamente en el punto que me atañe, es la obligación que introduce la Ley de 2006 sobre la igualdad de oportunidades de aplicar el *Curriculum Vitae* (CV) anónimo obligatorio en las empresas de más de 50 personas asalariadas⁵⁴³. Esto implica la desaparición de elementos potencialmente discriminatorios (edad, sexo, origen, etc.) en una selección de personal. Eso sí, llama la atención su prácticamente nula aplicación real⁵⁴⁴. Resulta preocupante ver cómo en ocasiones se introducen instrumentos en el marco legislativo que pueden ayudar de una manera eficaz a conseguir el objeto de la ley, y comprobar que tanto el legislador como los destinatarios de la norma los ignoran sin que haya ninguna repercusión, ni legal, ni moral.

El segundo escenario nos lleva a hablar de códigos de conducta, cartas éticas, acuerdos de empresas o informes de RSE. De hecho, Francia según la clasificación de 2013 de la empresa KPMG, ocupa el primer lugar del ranking mundial por la proporción de grandes empresas con informes anuales de desarrollo sostenible⁵⁴⁵, aunque desciende al cuarto puesto en calidad de informes⁵⁴⁶. La Carta de la Diversidad es otro ejemplo de iniciativa, lanzada a las empresas en 2004⁵⁴⁷, que implica el compromiso de lucha contra la discriminación en el empleo y una apuesta por la diversidad⁵⁴⁸. El documento se concreta en seis artículos, e invita a las empresas a trabajar por una optimización de la gestión de sus recursos humanos centrada en la valoración de competencias individuales⁵⁴⁹.

Otros autores hablan de la existencia de un tercer escenario en el que se enmarcarían ciertas reglas, *a priori* indiferentes a la problemática de la RSE, pero que indirectamente podrían fomentar un compromiso de las empresas hacia prácticas que se pueden considerar socialmente responsables. Me refiero por ejemplo, a normas de prevención de riesgos, o a la obligación de información y consulta de las personas representantes de los/as trabajadores/as⁵⁵⁰.

⁵⁴³ El artículo 24 de esta ley introduce la obligación a través de la inserción del artículo L121-6-1 en el Código de Trabajo. *LOI n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances*, JORF n° 79 du 2 avril 2006.

⁵⁴⁴ “Le CV anonyme, voté il y a déjà huit ans...mais jamais appliqué!”, *Le Figaro*, 18 de junio de 2014, <http://www.lefigaro.fr/emploi/2014/06/18/09005-20140618ARTFIG00017-le-cv-anonyme-vote-il-y-a-deja-8-ans-mais-jamais-applique.php> [fecha última consulta: 27/03/2015].

⁵⁴⁵ “Regulatory requirements have driven reporting to its highest levels in France, Denmark and South Africa”. KPMG INTERNATIONAL, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, 2013, pág. 23.

⁵⁴⁶ KPMG INTERNATIONAL, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, ya cit., pág. 39.

⁵⁴⁷ CHARTE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE, “Un texte d’engagement”, <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php> [fecha última consulta: 27/03/2016].

⁵⁴⁸ DE QUENAUDON, René, “Droit du Travail”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, ya cit., pág.123: “Concrètement, il s’agit pour l’entreprise de: se mettre en conformité avec la loi et se prémunir d’une perte de réputation; démontrer son engagement en tant qu’entreprise socialement responsable; optimiser sa gestion des ressources humaines; augmenter sa performance économique”.

⁵⁴⁹ CHARTE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE, “Une initiative d’entreprises”, <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php> [fecha última consulta: 27/03/2016]: “La discrimination en France. A compétences et expériences identiques, un homme aux nom et prénom de souche française, blanc de peau et dont l'apparence physique ne présente pas de traits particulièrement disgracieux, a davantage de chance d'être convoqué à un entretien d'embauche :3 fois plus qu'un candidat âgé; 3 fois plus qu'un candidat au patronyme maghrébin; 2 fois plus qu'un candidat en situation de handicap; 1,5 fois plus qu'une femme”.

⁵⁵⁰ LAULOM, Sylvaine, “Loi NRE et Lois Grenelle I et II”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, ya cit., pág. 294: “Il en est ainsi, en France, des règles en matière de santé et de sécurité et de la politique de prévention des risques que l’employeur doit mettre en oeuvre

Así, Francia ha optado por dictar leyes específicas sobre RSE a diferencia de España que como se comprueba más adelante no impulsa una norma general –estatal- sobre RSE, aunque ésta se haya asumido en normas legales, generales o específicas en los que se de cabida esta materia⁵⁵¹.

dans l'entreprise, des obligations d'information, de consultation des représentants du personnel, qui peuvent également avoir pour objet d'inciter les entreprises à adopter certains comportements, comme par exemple, la mise en oeuvre d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, ou encore des obligations de négocier, de plus en plus nombreuses, et qui peuvent également être lues comme incitant les entreprises à adopter un comportement socialement responsable, comme par exemple dans le domaine de l'égalité professionnelle".

⁵⁵¹ ANCOS FRANCO, Helena y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, "Marco normativo de la responsabilidad social empresarial", en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, ya cit., págs. 71-72.

4. DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ESPAÑA

4.1. Políticas públicas en materia de RSE

Algunos autores identifican hasta tres etapas en las cuales se fueron desarrollando las políticas germen de la actual RSE. Por un lado, las décadas de los 50 y 60 del siglo XX, que supusieron el inicio de prácticas socialmente responsables en Bélgica e Italia; por otro, los años 70 y 80, con la expansión de estas políticas a la mayor parte de los países europeos, incluido España; y finalmente la tercera etapa localizada en los 90 y primeros años del nuevo milenio. Esta última etapa desemboca en el presente⁵⁵².

En España, el desarrollo de iniciativas públicas de RSE ha sido más tardía⁵⁵³ que en otros países europeos⁵⁵⁴. En 2004, se crea en el Congreso de los Diputados, una Subcomisión Parlamentaria de RSE que tiene como objetivo proponer medidas al Gobierno que potencien y promuevan la responsabilidad social de las empresas. Fruto de este trabajo es el “Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas”, hoy conocido como “Libro Blanco de la RSE”. Dicho estudio constata, entre otras cuestiones, que la RSE es un proceso de escucha activa de las demandas explícitas e implícitas de los diversos grupos de interés, y que la empresa es uno de los espacios sociales en los que está costando más introducir la igualdad de género⁵⁵⁵. De hecho, la gestión de la diversidad es un campo, hoy en día, aún con potencial de desarrollo⁵⁵⁶.

⁵⁵² APARICIO TOVAR, Joaquín y VALDÉS DE LA VEGA, Berta, “Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado”, ya cit., págs. 56-57.

⁵⁵³ APARICIO TOVAR, Joaquín y VALDÉS DE LA VEGA, Berta, “Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado”, ya cit., pág. 55: “Esto tiene que ver con las características peculiares del desarrollo del modelo social europeo en España, modelo que se ha llegado a consolidar más tardíamente en comparación con otros estados europeos, debido a unas circunstancias socioeconómicas y políticas específicas y a los rasgos peculiares de unos actores sociales en su mayoría formados en la transición política desde mitad de los años 70 del pasado siglo después de un largo periodo de dictadura con algunos rasgos fascistas”.

⁵⁵⁴ ANCOS FRANCO, Helena y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Marco normativo de la responsabilidad social empresarial”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, ya cit., pág. 70: “Se apunta por la doctrina (Aragón, Rocha, 2004: 120 y ss.), entre otras, las razones siguientes: I) el relativamente tardío y escaso grado de internacionalización de las empresas españolas; II) la elevada presencia de pequeñas y medianas empresas; III) el débil grado de desarrollo que ha tenido la incorporación en los mercados españoles de la valoración de inversiones con criterios de RSE; IV) la escasa cultura empresarial en esta materia; V) el déficit de información y formación en España sobre RSE; VI) la incipiente implicación de la Administración Pública en la promoción de la RSE; VII) la tardía incorporación de los agentes sociales al debate actual sobre este fenómeno de la gestión empresarial”.

⁵⁵⁵ *Aprobación por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, ya cit., pág. 114: “La empresa es uno de los espacios sociales en los que más difícil está resultando la igualdad de derechos entre las mujeres y los hombres. Son evidentes las discriminaciones existentes: en el salario, en las profesiones, en la carrera profesional, en los órganos directivos, etc.”.

⁵⁵⁶ *Aprobación por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, ya cit., pág. 36: “De entrada, lo que hay que constatar es que es un espacio de acción, el de la gestión de la diversidad, que en el contexto español, si hemos de hacer caso a lo manifestado (o, mejor, a lo no manifestado) en las comparencias, está por explotar en bastante medida”.

En 2005 se constituye un Foro de Expertos sobre RSE⁵⁵⁷, con el fin de apoyar el diseño de políticas en este ámbito, y casi paralelamente se constituye una mesa de diálogo social sobre RSE integrada por el Gobierno, las organizaciones empresariales y los sindicatos.

Por otro lado, la Subcomisión Parlamentaria y el Foro de Expertos propusieron la creación de un consejo estatal de empresas, con el fin de impulsar y fomentar las políticas en materia de RSE. Nace así el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (en adelante CERSE), como órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno, constituido en 2008⁵⁵⁸ para responder al objetivo de agrupar en el mismo órgano a representantes de los distintos grupos de interés vinculados a la RSE⁵⁵⁹. Sin embargo, la propia composición del Consejo, paritaria en cuanto a representación de distintos intereses, no es sensible al género al no existir una representación equilibrada de mujeres y hombres⁵⁶⁰.

Cabe destacar también la aprobación de la Proposición no de Ley sobre RSE, en 2009, que dicta recomendaciones dirigidas al Gobierno en aras a impulsar la gestión socialmente responsable de los actores clave en esta materia⁵⁶¹. Resulta de nuevo desconcertante comprobar en la Recomendación 10, la promoción de cuestiones ya exigibles legalmente⁵⁶², como los planes de igualdad en las empresas de más de 250

⁵⁵⁷ El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con la participación de representantes de varios Ministerios y de personas expertas provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la universidad.

⁵⁵⁸ *Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas*, Boletín Oficial del Estado núm. 52, de 29 de febrero de 2008.

⁵⁵⁹ El CERSE ostenta un carácter interministerial, cuatripartito y paritario, contando con 4 grupos que representan distintos intereses en la materia: 14 vocales en representación de las organizaciones empresariales; 14 vocales en representación de las organizaciones sindicales; 14 vocales en representación de organizaciones e instituciones de reconocida representatividad e interés en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas; 14 vocales en representación de las distintas administraciones públicas. MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Consejo Estatal RSE*, http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm [fecha última consulta: 19/03/2015].

⁵⁶⁰ En representación de las organizaciones empresariales, 2 miembros son mujeres (14,29%); tanto en representación de las organizaciones sindicales como en representación de las organizaciones e instituciones de reconocida representatividad e interés en el ámbito de la RSE, hay tres mujeres de 14 miembros titulares (21,43%); por último, en representación de las distintas administraciones públicas, 4 vocales son mujeres (28,57%). *Orden ESS/2360/2013, de 3 de diciembre, por la que se dispone el cese y nombramiento de vocales del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas*, Boletín Oficial del Estado núm. 301, de 17 de diciembre de 2013.

⁵⁶¹ CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, *Texto de la Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Socialista, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas (núm. expte. 162/000322)*, y de la *Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Mixto, relativa a la adopción de medidas para promover la responsabilidad social de las empresas (núm. expte. 162/000234)*, aprobadas por el Pleno en su sesión del día 23 de junio de 2009, http://www.congreso.es/docu/tramit/162.322_162.234.pdf [fecha última consulta: 19/09/2015].

⁵⁶² SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda *et al*, “Concepto y caracteres de la responsabilidad social”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, Grupo 5, Madrid, 2013, pág. 93: “Responsabilidad social no es o no se identifica con cumplimiento de las obligaciones legales impuestas por el ordenamiento jurídico a las empresas en los diferentes ámbitos de su actuación. Por eso, la referencia al cumplimiento estricto de las normas o de las obligaciones legales debe entenderse sólo como un *príus* a partir del que, o con fundamento en el mismo, cabe identificar que nace o puede desarrollarse una política empresarial socialmente responsable”.

personas trabajadoras, constatando la tensión existente entre la obligatoriedad legal y la voluntariedad de la RSE⁵⁶³.

Por otra parte, la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible plasma en el artículo 39 del Capítulo VI del Título I, la promoción de la responsabilidad social de las empresas⁵⁶⁴. En el mencionado artículo se refuerza el papel de las administraciones públicas, que deberán difundir el conocimiento y las mejores prácticas existentes, así como estimular el estudio y el análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social. Concretamente, se indica que el Gobierno pondrá a disposición de las empresas públicas o privadas, una serie de herramientas que les permitirán autoevaluarse en materia de responsabilidad social. Uno de los objetivos a los que se deberá atender, precisamente, es el de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Asimismo, se deja la puerta abierta para elaborar un informe específico basado en la consecución de varios objetivos⁵⁶⁵, incluido el de la igualdad de género, que será publicado anualmente. En el caso de las sociedades anónimas de más de 1000 personas asalariadas, este informe anual será objeto de comunicación al CERSE con el fin de realizar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de responsabilidad social en las grandes empresas españolas. La Ley también incluye referencias a la responsabilidad de los organismos reguladores, y a la inversión socialmente responsable, entre otras actuaciones de responsabilidad social.

Finalmente, el Gobierno español aprobó en 2014 la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, elaborada en el seno del CERSE, con el objetivo de apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y privadas, y que trata al mismo tiempo de dar respuesta y cobertura a las previsiones de la Ley de Economía Sostenible⁵⁶⁶.

La Estrategia, vertebrada en cuatro objetivos⁵⁶⁷, parte de los principios de competitividad, cohesión social, creación de valor compartido, sostenibilidad,

⁵⁶³ ANCOS FRANCO, Helena y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Marco normativo de la responsabilidad social empresarial”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, ya cit., pág. 37: “Hablamos de *juridificación* de la RSE en el sentido de si habría que ir a una imposición legal de RSE o, dicho de otra forma, la obligatoriedad legal de RSE (posición que podría denominarse maximalista) o, admitiendo la voluntariedad en la fase inicial, es decir, manteniendo que aquella fuera fruto de una decisión libremente asumida por las empresas, cabría o bien imponer mayores dosis de obligatoriedad en algunos de sus contenidos promovidos por los poderes públicos o bien introducir mecanismos de exigibilidad jurídica de los compromisos voluntariamente asumidos por las empresas y organizaciones que dicen ser socialmente responsables”.

⁵⁶⁴ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, ya cit., pág. 25065.

⁵⁶⁵ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, ya cit., pág. 25065: “El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere el apartado anterior deberá atender especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial, constituido por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas”.

⁵⁶⁶ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit.

⁵⁶⁷ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 30: “Objetivo 1. Impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las PYMES, como en el resto de organizaciones públicas y privadas, en sus actuaciones en los diversos ámbitos geográficos en los que operan. Objetivo 2. Identificar

transparencia y voluntariedad. En el marco del principio de cohesión social se habla de que la RSE debe aumentar la eficacia de las organizaciones en la promoción de la igualdad de oportunidades y la inclusión social, ya que no puede existir una auténtica política responsable que no se ocupe suficientemente de la vertiente social⁵⁶⁸.

Además, la Estrategia presenta 10 líneas de actuación⁵⁶⁹, agrupadas en diferentes medidas. En el ámbito de trabajo del buen gobierno y la transparencia, tengo que señalar que se cita específicamente el papel de los consejos de administración como motor de impulso de prácticas responsables⁵⁷⁰. Las medidas 20, 22 y 23 son las que abordan, de una manera u otra, la igualdad de género. La primera señala que se deberá fomentar la inclusión, en los informes anuales de las distintas entidades, de políticas de igualdad de género y programas de diversidad, entre otros aspectos⁵⁷¹. La segunda, enmarcada en el eje de la gestión responsable de los recursos humanos y el fomento del empleo, concreta que las organizaciones deberían impulsar actuaciones para favorecer la diversidad de las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades, y propone como materialización de esta medida, iniciativas como el distintivo “Igualdad en la empresa” del que hablamos en otro capítulo⁵⁷². También se refleja la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en los consejos de administración, como una medida eficaz para alcanzar la igualdad en materia de selección, promoción, formación y retribución salarial. Por último, la medida 23 trata de impulsar la aplicación de fórmulas que faciliten no sólo la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas trabajadoras, sino también la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares y de cuidado⁵⁷³. El documento separa las medidas en prioridad muy alta, prioridad alta, y prioridad media. La primera medida está señalada con prioridad muy alta, mientras que las medidas 22 y 23 tienen prioridad alta.

Está claro que la administración pública tiene la responsabilidad de involucrarse, y asumir un papel más activo en el fomento de la RSE⁵⁷⁴. Por tanto, algunas Comunidades

y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social. Objetivo 3. Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad. Objetivo 4. Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE, que garantice el cumplimiento y respeto de los principios de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado en esta materia”.

⁵⁶⁸ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 28.

⁵⁶⁹ Las 10 líneas de actuación son las siguientes: 1. Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles. La RSE es un elemento impulsor de la sostenibilidad, de la igualdad de oportunidades y de la cohesión social; 2. Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación; 3. Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza; 4. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo; 5. Inversión socialmente responsable e I+D+i; 6. Relación con los proveedores; 7. Consumo responsable; 8. Respeto al medioambiente; 9. Cooperación al desarrollo; 10. Coordinación y participación. MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 29.

⁵⁷⁰ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 35.

⁵⁷¹ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 38.

⁵⁷² MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 40.

⁵⁷³ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020...*, ya cit., pág. 40.

⁵⁷⁴ Así lo manifiestan ANCOS FRANCO y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA: “La rendición de cuentas se extendería de forma natural a las Administraciones públicas, a una mayor exigencia en el papel que desempeñan y a una mayor coherencia de las políticas públicas y de todas aquellas que afecten a la empresa. Las Administraciones públicas no serían ya meras promotoras de la RSE sino que se les

Autónomas también se han hecho eco y han legislado a su vez sobre la RSE⁵⁷⁵. Un ejemplo claro es Extremadura, que en 2010 presenta una ley específica en esta materia⁵⁷⁶. La Ley presenta como principal novedad su deseo de alejarse de abstracciones e intentar ser concreta con relación a los instrumentos de evaluación y verificación de la RSE. Las destinatarias de la norma son las empresas que desarrollan su actividad en la región extremeña, pero también la administración pública que debe ser precursora y dar ejemplo⁵⁷⁷.

Son cinco los elementos que configuran el ser o no ser una empresa socialmente responsable en Extremadura⁵⁷⁸. Los recursos humanos y las relaciones laborales es uno de ellos, y ahí se enmarcan cuestiones que nos interesan, como la participación equilibrada y el trato igualitario de mujeres y hombres. Por otro lado, también es importante señalar que a los efectos de aplicar esta ley, se establece que cada año debe incluirse una partida presupuestaria con dotación suficiente para hacer frente a las previsiones que contiene la misma. Es positivo que la norma recoja este último punto, ya que de alguna manera deja claro que existe una voluntad inequívoca de implementar la ley⁵⁷⁹.

Castilla-León, Murcia, Navarra son otras regiones que apuestan por iniciativas, en este caso no legislativas, para ahondar en la RSE. La primera de ellas aborda un Plan de Responsabilidad Social Empresarial 2014-2020⁵⁸⁰; la segunda publica en 2014 una estrategia para incentivar la responsabilidad social en la región⁵⁸¹; y la tercera desarrolla un sistema de gestión para las empresas navarras llamado InnovaRSE⁵⁸².

reclamaría un papel más interventor a través de legislación reguladora de la RSE –la legislación danesa sobre responsabilidad social empresarial es pionera en este sentido- y un sector público responsable, en tanto que gestor de servicios a los ciudadanos, a los empleadores, consumidores e inversores”. ANCOS FRANCO, Helena y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Marco normativo de la responsabilidad social empresarial”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, ya cit., pág. 37.

⁵⁷⁵ FERNÁNDEZ VARA, GUILLERMO, “Por qué una Ley de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura”, *El País*, 13 de febrero de 2011, http://elpais.com/diario/2011/02/13/negocio/1297608449_850215.html [fecha última consulta: 26/12/2014].

⁵⁷⁶ *Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura*, ya cit.

⁵⁷⁷ *Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura*, ya cit., pág. 107271: “El Título II nos parece de obligada inserción. Dividido a su vez en dos capítulos regula la Responsabilidad Social en el sector público de Extremadura. Ello es así porque no sería razonable la exigencia de determinados requisitos a las empresas extremeñas mientras los poderes públicos permanecen impasibles”.

⁵⁷⁸ Se refiere a los siguientes elementos: ética y valores de la empresa, recursos humanos y relaciones laborales, medio ambiente, relación social de la empresa y tratamiento responsable de la información y la comunicación. *Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura*, ya cit., pág. 107272.

⁵⁷⁹ La Comunidad Valenciana también se encuentra inmersa en un proceso participativo de elaboración de una ley que fomente la responsabilidad social. GENERALITAT VALENCIANA, *Ley de Responsabilidad Social*, <http://participa.gva.es/web/ley-responsabilidad-social> [fecha última consulta: 15/09/2016].

⁵⁸⁰ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN, *Plan de Responsabilidad Social Empresarial de Castilla y León (2014-2020)*, 2014.

⁵⁸¹ REGIÓN DE MURCIA, *Estrategia regional para la Incentivación de la Responsabilidad Social Corporativa en la Región de Murcia, 2014-2015*, 2014.

⁵⁸² GOBIERNO DE NAVARRA, *Sistema de Gestión InnovaRSE Navarra. La responsabilidad social en las empresas*, <http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/054/032/sistemadegestioninnovarse.pdf> [fecha última consulta: 26/12/2014].

Todas estas iniciativas pretenden crear un entorno facilitador que implique una nueva cultura empresarial, y que genere valor en la sociedad. Es cierto que todas ellas mencionan la igualdad de género como aspecto a abordar por parte de las empresas; incluso, como en el caso de Murcia, se dice explícitamente que se debe trabajar desde la perspectiva del acceso de la mujer a los puestos relevantes en las empresas⁵⁸³. Pero aún así, a mi modo de ver, el reto de integrar la responsabilidad social en todas sus dimensiones⁵⁸⁴, también la social, y concretamente abordar la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas, todavía sigue vigente. La gran pregunta es ¿hasta cuándo?

4.2. Empresa y derechos humanos

El nexo de unión entre derechos humanos y RSE es evidente⁵⁸⁵. Baste decir que la propia definición del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales incluía el respeto a los derechos humanos como uno de los ámbitos de la RSE⁵⁸⁶. Y dado que la igualdad y la no discriminación forman parte de los principios básicos de los derechos humanos⁵⁸⁷, esta cuestión merece un apartado propio.

El Plan de Acción de la Unión Europea para los derechos humanos y la democracia, aprobado por el Consejo de 25 de Junio de 2012, solicitó a todos los Estados miembros que elaboraran un plan de acción sobre la aplicación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas antes de fin de 2013⁵⁸⁸, pero hasta la fecha son muy pocos los países europeos que han elaborado este tipo de plan⁵⁸⁹.

⁵⁸³ REGIÓN DE MURCIA, *Estrategia regional para la Incentivación de la Responsabilidad Social Corporativa en la Región de Murcia, 2014-2015*, ya cit., pág. 19.

⁵⁸⁴ FORÉTICA, *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España, Ciudadano consciente, empresas sostenibles*, ya cit., pág. 63: “Por último, otro gran reto para el futuro de la RSE es la consolidación del consumidor consciente. Si bien este tipo de consumidor existe y va integrando de manera creciente elementos de RSE en sus decisiones de compra y hábitos de consumo, todavía está lejos de representar a un espectro de población generalista. La persistente correlación entre la sensibilidad a la RSE con un nivel sociocultural avanzado sugiere que revertir esta tendencia pasa por introducir y potenciar el concepto de la sostenibilidad en los planes educativos. De lo contrario, la diferenciación vía RSE quedaría reducida a categorías de producto y perfiles de consumo menos masivo”.

⁵⁸⁵ MERINO SEGOVIA, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., pág. 18: “La dimensión externa de la RSE también conecta de forma inmediata con los derechos humanos, y por tanto, estaría en consonancia con la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer”.

⁵⁸⁶ RUIZ MIGUEL, Carlos, “Derechos fundamentales: Responsabilidad Social Corporativa y eficacia transnacional”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, ya cit., pág. 276: “En cuanto a los derechos humanos, parece estar claro que la responsabilidad social corporativa se puede hacer efectiva, en primer lugar, considerando un criterio objetivo, como es el del respeto de los estándares internacionalmente reconocidos (sería el caso de los derechos humanos consagrados en los convenios internacionales) y, en segundo lugar, llevando a cabo consultas con los grupos afectados por la actividad de la empresa”.

⁵⁸⁷ UNITED NATIONS EVALUATION GROUP, *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación –hacia una guía del UNEG*, 2011, pág. 14: “Luchar por la igualdad de género es intrínseco y no auxiliar a la Declaración Universal de Derechos Humanos y los pactos”.

⁵⁸⁸ CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, *Derechos humanos y democracia: Marco estratégico y Plan de acción de la UE*, Bruselas, 25 de junio de 2012, pág. 25, <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=ES&f=ST%2011855%202012%20INIT> [fecha última consulta: 26/12/2014].

⁵⁸⁹ “Sólo 4 países europeos han elaborado un plan nacional de empresa y Derechos Humanos”, *Diario Responsable*, 13 de febrero de 2015, <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/19126-europa-evalua-los-planes-de-accion-nacional-sobre-derechos-humanos.html> [fecha última consulta: 26/02/2015].

En España, en 2013, el Congreso de los Diputados aprueba la Proposición no de Ley sobre Responsabilidad Social Corporativa y Derechos Humanos, en la que se insta al Gobierno a avanzar, mediante distintas actuaciones, en materia de empresa y derechos humanos. Así, el Gobierno presentó en junio de 2014 un borrador del Plan Nacional de Empresa y Derechos Humanos⁵⁹⁰. Este plan está vinculado a la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, y tiene como fin generar un conjunto de políticas que mejoren el impacto de las empresas, tanto en España como en cualquier país tercero donde tengan actividad. El Gobierno pretendía de este modo fortalecer la ventaja competitiva de las empresas españolas en el mercado global, y ofrecerles el marco óptimo para desarrollar sus operaciones empresariales, previniendo y mitigando riesgos basados en los derechos humanos⁵⁹¹.

Se trata de un plan abierto, entendido como punto de partida, y orientado a ser evaluado periódicamente cada tres años, y a ser alimentado con nuevas propuestas y nuevos compromisos. El Plan toma en cuenta los estudios que avalan que la introducción de la perspectiva de derechos humanos en las empresas contribuye al éxito empresarial, y considera que la igualdad de género es parte de esa perspectiva⁵⁹². El borrador del plan está dividido en tres grandes capítulos referidos al deber del estado de proteger, a la obligación de las empresas de respetar, y al acceso a mecanismos de reparación. Los instrumentos para hacer realidad estos compromisos son principalmente normativos, incentivos fiscales, financieros, comerciales y de coordinación interministerial e interinstitucional. Sin embargo, la lectura del documento exhorta a cuestionar su efectividad, habida cuenta que las empresas están obligadas a respetar los derechos humanos (no es una recomendación, es una obligación), y los instrumentos que se plantean en el mismo, como los incentivos fiscales, no se entienden en un contexto normativo como el presente⁵⁹³. No obstante, hay un sector de la doctrina que defiende estos incentivos, en base a que si una empresa socialmente responsable contribuye con sus actuaciones y políticas a que exista un menor gasto público, es lógico⁵⁹⁴ que a la hora de pagar sus impuestos contribuya en menor medida que una empresa que no

⁵⁹⁰ GOBIERNO DE ESPAÑA, *Plan de Empresa y Derechos Humanos, borrador*, 26 de junio de 2014, <http://observatoriorisc.org/wp-content/uploads/2014/08/pnedh-borrador-julio-2014.pdf> [fecha última consulta: 18/08/2015].

⁵⁹¹ El Plan ha sido criticado por las organizaciones civiles, al considerar que ha adolecido de falta de diálogo y transparencia. “Desacuerdo y profunda decepción con el Plan Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos”, *Ecologistas en acción*, Diciembre de 2013, <http://www.ecologistasenaccion.org/article27144.html> [fecha última consulta: 18/03/2015].

⁵⁹² GOBIERNO DE ESPAÑA, *Plan de Empresa y Derechos Humanos, borrador*, ya cit., pág. 5.

⁵⁹³ GOBIERNO DE ESPAÑA, *Plan de Empresa y Derechos Humanos, borrador*, ya cit., pág. 23: “El Gobierno estudiará e implementará antes del fin de 2015 un sistema de incentivos que incluya tanto a grandes empresas como PYMES que realicen unas políticas adecuadas en el ámbito de los derechos humanos. Estos incentivos podrán ser económicos, comerciales, de presencia, visibilidad e imagen, o de otra índole, para promover que las empresas cuenten con políticas y acrediten fehacientemente que han implementado procedimientos adecuados a nivel global en función de su tamaño y circunstancias...”.

⁵⁹⁴ SERRA, Catarina, “Responsabilidad Social de las empresas: un cambio de rumbo en el Derecho de las sociedades”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, ya cit., pág. 93: “El objetivo es siempre el mismo: no el de costear o retribuir el esfuerzo efectuado por las empresas con la RSE sino el de animar a las empresas a adoptar estas prácticas. El único riesgo es que la alteración de los comportamientos no se deba en todos los casos a una genuina alteración de las mentalidades —no sea moralmente inducida— y sí solo al deseo de obtener los concretos beneficios. Pero una vez que los comportamientos se generalicen en la práctica, el primer objetivo habrá sido conseguido; el resto es un proceso complejo y lento y ese no puede ser ni aligerado ni abreviado por el Derecho”.

manifiesta ningún compromiso social⁵⁹⁵. De todas formas, el plan dejaba claro que su implementación estaba seriamente condicionada a las disponibilidades presupuestarias⁵⁹⁶.

A día de hoy, el plan ha sido condenado al olvido, y como manifiestan desde el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las empresas españolas están incluyendo los temas relacionados con los Derechos Humanos en sus programas (voluntarios) de RSE⁵⁹⁷. Respecto a la igualdad de género, el fracasado plan constituía un primer paso de una relación que no quiere avanzar, al hablar de que el Gobierno llevaría a cabo una estrategia de sensibilización para evitar prácticas discriminatorias en el sector público y privado⁵⁹⁸. ¿A estas alturas?

⁵⁹⁵ RUIZ GARIJO, Mercedes, “Más de diez años de Responsabilidad Social Empresarial. ¿Para cuándo su regulación jurídica y el establecimiento de incentivos fiscales?”, *GEZKI* 7, 2011, pág. 49.

⁵⁹⁶ GOBIERNO DE ESPAÑA, *Plan de Empresa y Derechos Humanos, borrador*, ya cit., pág. 11: “Todos los compromisos que se deriven de la aplicación de las medidas de este Plan quedan no obstante condicionados a las disponibilidades presupuestarias existentes en cada ejercicio y a la senda de consolidación fiscal fijada por el Gobierno y no podrán suponer aumento neto de los gastos de personal al servicio de la Administración”.

⁵⁹⁷ GEREHOU, Moha, “Responsabilidad Social Corporativa: el cajón de sastre donde las empresas meten los derechos humanos”, *eldiario.es*, 20 de marzo de 2016, http://www.eldiario.es/economia/aplican-empresas-espanolas-Derechos-Humanos_0_492051062.html [fecha última consulta: 30/03/2016].

⁵⁹⁸ GOBIERNO DE ESPAÑA, *Plan de Empresa y Derechos Humanos, borrador*, ya cit., pág. 15.

5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

5.1. La dimensión social de la RSE

Los principios de igualdad y de gestión empresarial responsable se reconocen en la mayoría de las normas y estándares internacionales de RSE. No obstante, a pesar de que la RSE engloba una dimensión social sin la cual no podríamos hablar de empresas responsables, y a pesar de que la igualdad de género es parte de esa dimensión social⁵⁹⁹, todavía hoy cuesta abordar este aspecto, y lo más grave aún, en ocasiones su falta de puesta en práctica refuerza la idea de que estamos ante algo accesorio, y por tanto prescindible.

Hablamos de la responsabilidad social de género (en adelante RSG) como una variante de la RSE⁶⁰⁰, enfocada al desarrollo de la igualdad de mujeres y hombres en todos sus ámbitos⁶⁰¹. Eso sí, una RSG de carácter voluntario⁶⁰², que necesita de un diálogo permanente con los *stakeholders*⁶⁰³ para comprender qué aspectos les interesan con relación al género. En este sentido, debo destacar un estudio realizado en 2011, por DE LUIS, BERNAL, VELA y PÉREZ; con él se persigue aportar información sobre cuáles son los *stakeholders* relevantes, a la hora de demandar a las empresas acciones proactivas que lleven a conseguir una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de empresas españolas⁶⁰⁴. El estudio implicaba al

⁵⁹⁹ DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la empresa. Un valor emergente del management empresarial*, ya cit., pág. 90: “Desde esta perspectiva la responsabilidad social de género puede ser un virus benigno que se instale en el ADN de las empresas [...]”.

⁶⁰⁰ KAHALE CARRILLO, Djamil Tony, *La Responsabilidad Social de Género*, Aranzadi, 2014, pág. 84: “La Responsabilidad Social de Género, por tanto, es una variante de la Responsabilidad Social de las Empresas, entendida como la responsabilidad de una empresa ante los impactos de las políticas de género que sus decisiones o actividades ocasionan en la sociedad y se manifiesta mediante un compromiso ético que contribuye al desarrollo de la igualdad real entre mujeres y hombres, tanto a las personas trabajadoras como a otros grupos de interés externos”.

⁶⁰¹ LARRIETA RUBÍN DE CELIS, Izaskun, VELASCO BALMASEDA, Eva, ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga, FERNÁNDEZ DE BOBADILLA GÜEMEZ, Sara, e INTXAURBURU CLEMENTE, Gurutze, “La Responsabilidad Social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la Responsabilidad Social de Género”, *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 21, diciembre 2014, pág. 186: “Un profundo análisis de la literatura en áreas tan dispares como el desarrollo sostenible, las políticas empresariales de recursos humanos, la gestión medioambiental o el derecho internacional, ha permitido ir vinculando cada uno de los ámbitos de la RS con el género. Así, siguiendo el enfoque de “Mainstreaming” o transversalidad de género propuesto por la Comisión Europea para todas las políticas comunitarias, la perspectiva de género debería impregnar las diversas iniciativas, procesos y acciones de RS (ver figura 1)”.

⁶⁰² DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*, ya cit., pág. 193: “Las claves arco de la responsabilidad social de género (RSG) son la voluntariedad, el diálogo y la integración de las políticas de género en las operaciones de la compañía y por tanto, aunque tenga una vinculación crítica con la regulación –especialmente en materia de igualdad- su relación con las normas, leyes o convenios es de complementariedad o adicionalidad, por tanto la RSG es un espacio de las empresas, no exigible por los Tribunales o la Administración aunque sí por la sociedad u otras partes interesadas”.

⁶⁰³ DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la empresa. Un valor emergente del management empresarial*, ya cit., pág. 195: “La RSG es por tanto un proceso de escucha activa, no un estadio final y predeterminado. Es un proceso especializado en políticas de género y orientado a la acción”.

⁶⁰⁴ El estudio se basó en el envío de un cuestionario a la dirección de empresas españolas (sociedades anónimas) con más de 250 empleados/as. El cuestionario incluía una definición de los atributos de poder,

personal directivo que debía puntuar los atributos de poder, legitimidad, urgencia e importancia⁶⁰⁵, con relación a cada uno de los *stakeholders* propuestos. Algunos de los resultados obtenidos mostraban la importancia del Gobierno como grupo de interés, incluso por encima del personal de la empresa, lo que podría indicar que la consecución de una presencia equilibrada representa más un objetivo político que una demanda real de las personas trabajadoras. En cambio, a los grupos feministas y asociaciones de mujeres se les reconocía legitimidad, pero escaso poder.

Como indica dicho estudio, sería interesante profundizar en el conocimiento de las demandas reales de estos grupos, para diseñar una política de responsabilidad social que pueda dar respuesta a sus necesidades⁶⁰⁶. Eso sí, nos podemos encontrar con un claro desinterés en que las políticas de género formen parte de la estrategia de la empresa, o incluso con empresas que a pesar de que no muestren una posición reactiva ante la RSG, tampoco sea su expectativa una posición proactiva. En esta tesitura deberíamos reforzar los fundamentos de la RSG, en sus dimensiones interna y externa. La primera incidiría en un mayor aprovechamiento del capital humano, mientras que la segunda abordaría la mejora de la reputación, y quizá podría ser palanca ante el acceso de la empresa a nuevos mercados debido precisamente a un mejor posicionamiento. No obstante, también debo recordar, de nuevo, el argumento de justicia social⁶⁰⁷, máxime, cuando podemos invocar la igualdad de mujeres y hombres como un derecho humano.

La RSG es un aspecto indispensable que debemos acometer necesariamente en el marco de la dimensión social⁶⁰⁸. Se trata de un valor emergente⁶⁰⁹ que pretende llegar donde

legitimidad, urgencia e importancia, y una relación de diez *stakeholders* (gobierno, equipo de dirección, personal de la empresa, propietarios/as, accionistas, clientes, medios de comunicación, proveedores, sindicatos, futuras generaciones, grupos feministas y asociaciones de mujeres). Se les pidió al personal directivo que considerasen y puntuasen estos atributos en una escala de Likert de uno a siete, para cada uno de los diez *stakeholders*. DE LUIS CARNICER, Pilar, BERNAL CUENCA, Estrella, VELA JIMÉNEZ, M^a José y PÉREZ PÉREZ, Manuela, “Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders”, *Cuadernos de Gestión* 11, 2011.

⁶⁰⁵ Las autoras definen los términos de poder, legitimidad, urgencia e importancia en DE LUIS CARNICER, Pilar, BERNAL CUENCA, Estrella, VELA JIMÉNEZ, M^a José y PÉREZ PÉREZ, Manuela, “Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders”, ya cit., pág. 55: “Poder: Considera que ese stakeholder puede utilizar (tanto si lo hace como si no) cualquier tipo de presión externa, incluso influyendo en su imagen pública, para conseguir que la empresa busque la presencia equilibrada”; “Legitimidad: Considera que las preocupaciones de ese stakeholder sobre la obtención de una presencia equilibrada son adecuadas y/o legítimas”; “Urgencia: Considera que las preocupaciones de ese stakeholder sobre la obtención de una presencia equilibrada conlleva la exigencia de una rápida respuesta a sus demandas”; “Importancia: Considera importante al stakeholder, en función del grado de atención, tiempo y prioridad que demanda sobre la obtención de una presencia equilibrada”.

⁶⁰⁶ DE LUIS CARNICER, Pilar, BERNAL CUENCA, Estrella, VELA JIMÉNEZ, M^a José y PÉREZ PÉREZ, Manuela, “Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders”, ya cit., pág. 66.

⁶⁰⁷ ROBLES, Marco y VILLAGRA GARCÍA, Nuria, “Crisis y Responsabilidad Social Corporativa: necesidad de redefinir su naturaleza y su marco teórico de estudio”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, ya cit., pág. 74: “Entender la RSC como un bien público implica convertirla en un elemento auto-disciplinante para la empresa como ciudadano corporativo, sin incluirla en los modelos de negocio, ya que la misma es una aportación al bien común y no solamente una herramienta que incrementa el valor monetario de una empresa”.

⁶⁰⁸ RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO deja clara la vinculación entre las políticas de igualdad y la RSE, en dos planos: en cuanto la igualdad como objetivo a lograr a través de las prácticas de RSE, y en cuanto a que los beneficiarios de estas políticas puedan ser *stakeholders* de las organizaciones. RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, “La responsabilidad social de la empresa en tiempos de reforma”, en LÓPEZ

no alcanza la ley, y que está claramente vinculado con el fomento del acceso de las mujeres a puestos directivos.

La segregación vertical⁶¹⁰, presente en las empresas, debe ser abordada bajo el filtro de la responsabilidad social de género. Es necesario poner en marcha acciones positivas que logren un cambio en las cúpulas de poder empresarial. Sin embargo, aunque las cuotas no son en general queridas ni demandadas, menos aún en un marco voluntario, sería preciso no seguir hablando de búsqueda de talento⁶¹¹, en contraposición a la adopción de acciones positivas⁶¹². Como señalan algunos autores, las acciones positivas pueden ser una herramienta complementaria a la búsqueda de talento⁶¹³.

En este entorno, también es importante diseñar medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, como punto de partida del camino hacia esa igualdad real⁶¹⁴. No obstante, a mi juicio, el reto no está en conseguir fórmulas de organización flexibles en el ámbito laboral, sino que el verdadero desafío pasa por la promoción de nuevos roles que posicionen a unos y a otras, en un plano real de igualdad ante las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar⁶¹⁵. Sin corresponsabilidad, la llegada a la meta será más dolorosa.

CUMBRE, Lourdes (Coord.), *Autonomía y Heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, COMARES, Granada, 2012, pág. 1157.

⁶⁰⁹ FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD, *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*, ya cit., pág. 12: “El proceso de desarrollo e implantación de la RSE desde un enfoque de género en la empresa, no es un proyecto aislado sino un itinerario especializado de gestión de expectativas de los grupos de interés en políticas de género y muestra, con claridad, su potencial como nuevo valor emergente en la empresa”.

⁶¹⁰ FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD, *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*, ya cit., pág. 65: “La segregación vertical, hace referencia a la menor presencia de mujeres en los puestos directivos o de responsabilidad y sus causas derivan principalmente de los procesos de selección, promoción interna, formación y captación de perfiles, por lo que es necesario abordar los procesos de gestión de recursos humanos desde una perspectiva integral que incorpore criterios de RSE observados desde una dimensión de género”.

⁶¹¹ SENENT VIDAL, M^a José, “El género en la Responsabilidad Social Empresarial. Especial incidencia en las acciones positivas de buen gobierno corporativo”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, pág. 166.

⁶¹² Así, MURILLO, Soledad, “El mejor criterio de selección: la imparcialidad”, *El País*, 17 de septiembre de 2006, http://elpais.com/diario/2006/09/17/opinion/1158444011_850215.html [fecha última consulta: 18/03/2015].

⁶¹³ DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la empresa. Un valor emergente del management empresarial*, ya cit., pág. 102: “En este sentido las “cuotas de talento” deben primar sobre las “cuotas de género” aunque se puedan combinar con herramientas complementarias como pueden ser “acciones positivas” o búsqueda de “presencia equilibrada” en términos de razonabilidad y de aportación de valor vinculada a la productividad y eficiencia”.

⁶¹⁴ MURILLO, Soledad, “El mejor criterio de selección: la imparcialidad”, ya cit.: “Las carreras profesionales masculinas –y el tiempo que precisan– se sostienen en un excedente de tiempo proporcionado por las mujeres”.

⁶¹⁵ Así lo expresa LAUFER, al poner en evidencia la evolución de las políticas familiares en Francia, hacia la puesta en marcha de medidas de conciliación más “igualitarias”. LAUFER, Jacqueline, “L’égali-té professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., pág. 57: “La création du congé de paternité en 2002, qui inscrit dans la loi le rôle des pères, l’instauration de la PAJE (prestation d’accueil au jeune enfant) et du CLCA (complément de libre choix d’activité), visant à limiter le retrait des femmes du marché du travail (en articulant congé parental et travail à temps partiel), et, enfin, la réforme du congé parental en 2014, qui conditionne sa durée au fait que le père en prenne sa part, sont autant de dispositions qui indiquent la volonté de faire progresser les politiques familiales vers une “conciliation” plus égalitaire”.

5.2. La RSG en la legislación española

La Constitución Española (CE) de 1978⁶¹⁶ estableció el principio de igualdad, e instó a los poderes públicos a promover las condiciones para que la libertad y la igualdad fueran reales y efectivas, removiendo los obstáculos que impedirían o dificultarían su plenitud. Sin embargo, nuestra Constitución no visibiliza de manera específica la igualdad de mujeres y hombres, cosa que sí hace la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres⁶¹⁷, donde se han concretado los principios y derechos constitucionales de igualdad y no discriminación, asumiendo los postulados europeos.

La aprobación en España de la Ley de igualdad supuso como novedad la de abordar la responsabilidad social de la empresa desde un enfoque de género, lo que conllevó a integrar la dimensión social en la interrelación de la empresa con sus grupos de interés. La ley dedica su Título VII a “La igualdad en la responsabilidad social de las empresas” plasmándolo en tres artículos:

- Acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad (art. 73).
- Publicidad de las acciones de responsabilidad social en materia de igualdad (art. 74).
- Participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles (art. 75).

La integración de los tres artículos bajo un mismo título no aporta un marco común en esta materia, aunque son artículos interrelacionados⁶¹⁸. De su artículo 73 se desprende el significado de la RSG, al disponer que las empresas de manera voluntaria pueden asumir acciones de responsabilidad social de diferente índole, con el único propósito de “promover las condiciones de igualdad entre mujeres y hombres en el seno de la empresa”⁶¹⁹.

Los ámbitos son muy diversos y numerosos, por lo que el legislador nombra algunos de los más representativos, dejando un campo amplio de actuación pero concretando el fin que deben tener dichas acciones. De nuevo se utiliza un verbo poco incisivo, al elegir el

⁶¹⁶ *Constitución española*, Boletín Oficial del Estado núm. 311, 29 de diciembre de 1978.

⁶¹⁷ DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la empresa. Un valor emergente del management empresarial*, ya cit., pág. 89: “En el management empresarial en España habrá un antes y un después de la aprobación de dicha norma, ya que es casi una ley “antifaz” que conlleva contemplar casi todas las instituciones laborales en clave de género”.

⁶¹⁸ Manifiesta MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., pág. 34: “La dedicación monográfica que hace el Título VII de la LOIMH a la igualdad en la RSE no ha servido para definir un modelo legal coherente, con una regulación jurídica que aborde cuestiones de contenido, evaluación y verificación, y sometido a normas de transparencia y a controles externos de legislación perfectamente definidos”.

⁶¹⁹ Artículo 73: “Las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social. La realización de estas acciones podrá ser concertada con la representación de los trabajadores y las trabajadoras, las organizaciones de consumidores y consumidoras y usuarios y usuarias, las asociaciones cuyo fin primordial sea la defensa de la igualdad de trato entre mujeres y hombres y los Organismos de Igualdad. Se informará a los representantes de los trabajadores de las acciones que no se concierten con los mismos. A las decisiones empresariales y acuerdos colectivos relativos a medidas laborales les será de aplicación la normativa laboral”. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12623.

legislador el verbo “promover” en vez de por ejemplo “establecer” o “desarrollar”, lo que nos puede alejar de objetivos concretos como el de conseguir determinados porcentajes de mujeres en puestos de responsabilidad. Además del principio de voluntariedad, surge en este artículo aunque sin demasiada fuerza, el necesario diálogo social⁶²⁰.

Por otro lado, el artículo 74 regula la publicidad que las empresas pueden realizar de las acciones de RSE en materia de igualdad⁶²¹. Este punto no aporta nada nuevo⁶²², pero sí pone encima de la mesa la tan traída mejora de la reputación corporativa frente a la creencia en las propias políticas de RSE. No es criticable que la empresa quiera mejorar su imagen social de cara a su entorno, siempre y cuando rinda cuentas de sus acciones ante sus grupos de interés⁶²³, pero dedicar uno de los tres preceptos de la Ley de igualdad a esta cuestión, es como mínimo inadecuado, cuando la publicidad no debería ser el eje de una política de RSE sino algo accesorio⁶²⁴. El segundo párrafo del artículo 74 amplía la legitimación para ejercer la acción de cesación, al Instituto de la Mujer, u órganos equivalentes de las Comunidades Autónomas.

Por último, el artículo 75 el más criticado de los tres y del que ya he hablado en el capítulo I, incluye el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles.

En definitiva, y como dice GALA DURÁN, la Ley de igualdad constituye la mayor apuesta en la línea de considerar que RSE e igualdad de trato entre hombres y mujeres están interrelacionadas y que la RSE puede insuflar nuevos bríos en la consecución real y efectiva de aquélla. De hecho, la autora enumera cuatro vías (algunas cuestionadas) para conseguir que la RSE actúe como un instrumento al servicio de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres, que nos sirven como recordatorio y cierre de este

⁶²⁰ MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., pág. 47: “Voluntariedad, se insiste, no es sinónimo de unilateralidad. Muy al contrario, desde Europa se afirma la conveniencia de abrir procesos de diálogo social y de pactación colectiva de los programas de RSE”.

⁶²¹ El artículo 74 reza así: “Las empresas podrán hacer uso publicitario de sus acciones de responsabilidad en materia de igualdad, de acuerdo con las condiciones establecidas en la legislación general de publicidad. El Instituto de la Mujer, u órganos equivalentes de las Comunidades Autónomas, estarán legitimados para ejercer la acción de cesación cuando consideren que pudiera haberse incurrido en supuestos de publicidad engañosa”. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12623.

⁶²² MERINO SEGOVIA destaca que aunque esta previsión legal no aporta nada nuevo, resulta especialmente significativa ya que la publicidad recibe un protagonismo que se niega a otros elementos trascendentales, como la transparencia o la exigibilidad de los compromisos anunciados por la empresa en el ejercicio de su responsabilidad social. MERINO SEGOVIA, Amparo, “El tratamiento de la RSC en la Ley de Igualdad”, *Lan Harremanak* 19, 2008, pág. 126.

⁶²³ Así, la sentencia del Juzgado de lo Social nº 1 de Barcelona de 30 de julio de 2007 pone en evidencia las consecuencias que puede implicar para una empresa presentarse públicamente como socialmente responsable, tal y como indica, GALA DURÁN, Carolina, “Nuevos contenidos de las leyes de igualdad: la responsabilidad social empresarial como nuevo instrumento de intervención”, en HEIM, Daniela y BODELÓN GONZÁLEZ, Encarna (Coord.), *Derecho, Género e Igualdad. Cambios en las estructuras jurídicas androcéntricas. Volumen I*, Grupo Antígona de la Universitat de Barcelona, Barcelona, 2010, pág. 135: “Es decir, las manifestaciones de la empresa sobre su compromiso con la RSE se convierten en un argumento exigirle, incluso judicialmente, que efectivamente lo sea”.

⁶²⁴ MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., pág. 58: “Aun cuando nada nuevo aporta la LOIEMH en este punto, resulta, sin embargo, especialmente significativa la dedicación que hace a uno de los aspectos más cuestionados de la RSE, obviando, no obstante, el tratamiento de otros elementos de trascendencia como son la transparencia, el control y la exigibilidad de los compromisos anunciados por la empresa en el ejercicio de su responsabilización social”.

apartado: el uso publicitario de las acciones RSE en materia de igualdad; la posibilidad de promover un marco fiscal favorable para las empresas implicadas en la RSE; incentivos económicos para las actuaciones de RSE en materia de igualdad; y la utilización de la contratación pública para fomentar la RSE en materia de políticas de igualdad⁶²⁵.

⁶²⁵ GALA DURÁN, Carolina, “Nuevos contenidos de las leyes de igualdad: la responsabilidad social empresarial como nuevo instrumento de intervención”, en HEIM, Daniela y BODELÓN GONZÁLEZ, Encarna (Coord.), *Derecho, Género e Igualdad. Cambios en las estructuras jurídicas androcéntricas. Volumen I*, ya cit., págs. 134-139.

6. EL PLAN DE IGUALDAD COMO INSTRUMENTO DE FOMENTO DE LA RSE

6.1. Los planes de acción en favor de la igualdad profesional entre mujeres y hombres en Francia

Las empresas fueron designadas como actores centrales en la puesta en marcha de la igualdad profesional en la ley de 1983, ya mencionada, que incitaba a la negociación de planes de igualdad con ayuda financiera del Estado. Sin embargo, muchas empresas consideraban esta ley como un mero dispositivo político, entendiendo que no debían jugar un papel activo en la desigualdad existente entre hombres y mujeres, cuando la responsabilidad era imputable a la organización de la sociedad. Sólo las empresas públicas se vieron obligadas a responder ante esta llamada⁶²⁶.

A raíz de la ley de 1983, se firmó en 1989 un primer Acuerdo Nacional Interprofesional sobre la igualdad profesional, invitando a que los sectores profesionales establecieran una situación comparada de hombres y mujeres con objetivos concretos en materia de igualdad, y así facilitar la adopción de medidas destinadas a contribuir en la igualdad de oportunidades. Nada se hizo. Quince años más tarde, en 2004, se firmó un acuerdo por las organizaciones sindicales y patronales más representativas, que incluía, la adopción de acciones positivas, en caso de que fueran necesarias a favor de la igualdad profesional⁶²⁷.

En el caso de los acuerdos de empresa la evolución también fue algo lenta. Los acuerdos que trataban de manera específica la igualdad profesional o en el marco de las negociaciones anuales obligatorias, pasaron del 0,7% en 2004 al 12% en 2011. Por otro lado, con relación a las sociedades cotizadas del índice CAC 40, el 70% tenían un acuerdo “de igualdad” en 2009⁶²⁸.

No obstante, las presiones legislativas junto a la evolución de la mentalidad de las empresas con relación a la posible aportación de la igualdad profesional a la eficacia de las mismas, ha impulsado claramente el desarrollo de este tipo de políticas. Así, desde el 1 de enero de 2012 las empresas de 50 o más trabajadores/as deben estar cubiertas por un acuerdo colectivo, o en ausencia de acuerdo por un plan de acción, en favor de la igualdad profesional entre mujeres y hombres, con riesgo de ser sancionadas si incumplen esta obligación. Estas empresas deben fijar objetivos y acciones en esta materia, y más concretamente en los siguientes ámbitos de actuación: contratación, formación, promoción profesional, cualificación, clasificación, condiciones de trabajo, seguridad y salud, remuneración y conciliación de la vida profesional y familiar. Además, a partir del 1 de diciembre de 2014 se establecieron unas obligaciones claras en materia de igualdad profesional, si la empresa quería acceder a licitaciones públicas⁶²⁹.

⁶²⁶ LAUFER, Jacqueline, “L’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., págs. 60-61.

⁶²⁷ LAUFER, Jacqueline, “L’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., pág. 80.

⁶²⁸ LAUFER, Jacqueline, “L’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., pág. 83.

⁶²⁹ Conviene consultar: MINISTÈRE DES FAMILLES, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Fiche-obligation légales. Entreprises de 50 à 299 salariés. Etat du droit après la promulgation de la loi du 4 août 2014 pour l’égalité réelle entre les femmes et les hommes”, <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr/entreprises-de-50-a-299-salaries/> [fecha última consulta: 18/03/2016].

Para cumplir con estas nuevas obligaciones se habla de la puesta en marcha de un proceso, muy similar al caso español, con cuatro etapas esenciales. La primera fase consistiría en la realización de un diagnóstico, basado en una serie de ámbitos determinados por la ley, que permitiría reflexionar sobre la situación de partida y al mismo tiempo identificar las acciones más adecuadas para avanzar en la materia. La segunda etapa conllevaría la puesta en marcha de un plan de acción, con unos objetivos de progreso sobre la situación de partida previamente identificada. El proceso se cerraría con la negociación de un acuerdo sobre la igualdad profesional, y el seguimiento y difusión de las acciones.

En el caso de empresas de entre 50 a 299 personas asalariadas, el diagnóstico y el plan han de ser integrados en el llamado “Informe sobre la situación económica de la empresa” o “Informe único de la empresa” (*Rapport unique* -RU-), mientras que en las empresas de más de 300 trabajadores/as se habla del “Informe de situación comparada de la empresa” (*Rapport de situation comparée* -RSC-). En el primer caso, el Código de Trabajo francés (artículo R. 2323-9) establece que el informe debe comprender: el balance de los objetivos fijados y las acciones llevadas a cabo, la evaluación del nivel de realización de los objetivos y las explicaciones oportunas en caso de acciones previstas y no ejecutadas, y los objetivos de progreso para el año siguiente con los indicadores correspondientes. En el segundo caso, el código de trabajo (artículo R. 2323-12) también especifica el contenido del informe. Éste debe incluir los objetivos de progreso junto a las acciones e indicadores correspondientes, así como una evaluación del coste de las medidas adoptadas y su calendario.

Las empresas de menos de 50 personas asalariadas no tienen la obligación de estar cubiertas por un acuerdo colectivo o un plan de acción, aunque deben contemplar objetivos en materia de igualdad profesional entre mujeres y hombres. En este caso, es suficiente con realizar lo que se denomina una “declaración anual de datos sociales” (*Déclaration annuelle de données sociales* -DADS-), y así recibir un diagnóstico en esta materia.

Por último, la Ley de 17 de agosto de 2015 relativa al diálogo social y al empleo⁶³⁰, sin modificar sustancialmente la obligación del empresariado de negociar e informar y consultar al comité de empresa sobre las cuestiones de igualdad profesional, incluye este ámbito en el marco de la negociación con el fin de reforzar su efectividad⁶³¹.

6.2. Los planes de igualdad en la ley española

La Ley de igualdad se hace eco de la necesidad patente de que en el avance en la igualdad se deben involucrar las empresas, e incorpora otras iniciativas, como los planes de igualdad y el distintivo empresarial en materia de igualdad.

Teniendo en cuenta que los mecanismos de desigualdad que persisten en nuestra sociedad se reproducen también en el entorno empresarial, es obvia la constatación de

⁶³⁰ LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, JORF n° 0189 du 18 août 2015.

⁶³¹ Más información en MINISTÈRE DES FAMILLES, DE L'ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mode d'emploi pour les entreprises”, <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr> [fecha última consulta: 16/03/2016].

que el eje de acción para una efectiva dirección de una empresa, es conseguir una gestión efectiva de la igualdad de mujeres y hombres. La contribución de la empresa por tanto, debe ser activa: *la adopción de medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación* (la cursiva es mía). Esto se refleja en lo que se denomina “Plan de Igualdad”, que define el artículo 46.1 de la Ley de igualdad⁶³².

El artículo 46.2 de la Ley de igualdad apunta⁶³³, con carácter mínimo, algunas de las materias que los planes de igualdad podrán contemplar, como el acceso al empleo o la promoción y formación⁶³⁴. La elaboración y ejecución de un plan de igualdad conlleva la implicación de toda la empresa. Dicho esto, a la hora de elaborar un plan de igualdad podríamos diferenciar las siguientes fases: el compromiso de la empresa; la creación del comité de igualdad; el diagnóstico; la programación; la implantación; el seguimiento y evaluación. La participación de la plantilla en alguna o en todas las fases del plan de igualdad, es garantía de éxito del funcionamiento del mismo.

La existencia de un Plan requiere un proyecto organizado. La base para elaborar un buen plan es un correcto análisis de la situación de la plantilla. Esta cuestión es fundamental, ya que a un buen diagnóstico le deberá seguir el establecimiento de medidas adecuadas que logren cubrir las carencias detectadas. En cambio, si partimos de un incorrecto análisis podemos llegar a implantar acciones que, no sólo no respondan a los verdaderos puntos débiles de la empresa, sino que perpetúen la desigualdad existente. La puesta en marcha de tales medidas requiere de un seguimiento y evaluación de las mismas, de cara a conseguir los objetivos propuestos⁶³⁵. La ley también garantiza el acceso a la información del contenido de los planes de igualdad, tanto a los representantes de los trabajadores y trabajadoras como, en su defecto, a la propia plantilla⁶³⁶, como señal de transparencia.

⁶³² *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12620: “Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados”.

⁶³³ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12620: “Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo”.

⁶³⁴ KAHALE CARRILLO, Djamil Tony, *La Responsabilidad Social de Género*, ya cit., pág. 136: “El peso que cada una de aquellas materias debe contener variará en función de los resultados y las conclusiones que presente el diagnóstico de la igualdad en cada organización laboral, y de las prioridades que se otorguen a las diferentes necesidades como más adelante se estudiará”.

⁶³⁵ No obstante, GARRIDO JIMÉNEZ indica algunas de las cuestiones que han frenado de manera relevante el desarrollo esperado de los Planes de Igualdad, y por tanto, han mermado su capacidad como instrumentos de tutela efectiva del derecho a la igualdad real y efectiva que consagra la Constitución española y la Ley de Igualdad. GARRIDO JIMÉNEZ, Lorena, “Los planes de igualdad en las empresas: hacia un instrumento de aplicación y tutela del derecho fundamental a la igualdad sustantiva”, en HEIM, Daniela y BODELÓN GONZÁLEZ, Encarna (Coord.), *Derecho, Género e Igualdad. Cambios en las estructuras jurídicas androcéntricas. Volumen I*, Grupo Antígona de la Universitat de Barcelona, Barcelona, 2010, págs. 150-152.

⁶³⁶ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12620.

Por otro lado, y teniendo como base el artículo 45 de la Ley de igualdad⁶³⁷, se constata que existe una obligación general de todas las empresas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral, y una obligación específica de implantar un plan de igualdad, en el caso de las empresas de más de 250 trabajadores/as, si el convenio colectivo así lo establece, o cuando se determine por la autoridad laboral en el marco de un procedimiento sancionador, la sustitución de sanciones accesorias por la elaboración de dicho plan. Para el resto de empresas, será voluntario el diseño e implementación de un plan de igualdad, por lo que se deja fuera a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que constituyen el tejido empresarial mayoritario en nuestro país. Eso sí, hay que precisar que sólo los planes de igualdad realizados de manera voluntaria tendrían cabida en la RSE, ya que cualquier acción impuesta por la propia ley o cualquier materia que por imperativo legal deba ser objeto de negociación colectiva⁶³⁸, quedaría fuera de ese ámbito voluntario. Precisamente, con el objetivo de fomentar la elaboración e implantación de planes de igualdad en aquellas empresas que no están obligadas a hacerlo por ley, desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad así como desde otras estructuras de igualdad regionales, se impulsa la puesta en marcha de planes de igualdad mediante la concesión de ayudas⁶³⁹.

En definitiva, tanto en el caso francés (con mayor potencial si cabe) como en el español⁶⁴⁰, existe un espacio adecuado para introducir medidas que favorezcan la presencia equilibrada de hombres y mujeres en las cúpulas empresariales. Es por ello que a continuación planteo, dejando a un lado la posibilidad de introducir cuotas, algunas medidas que pueden incluirse en los Planes de igualdad de las empresas con el fin mencionado.

Cuadro 11. Batería de medidas que favorecen el acceso y la permanencia de las mujeres en puestos directivos de las empresas.

Batería de medidas
Impartición de formación destinada a sensibilizar sobre la incidencia de los estereotipos de género, en la selección y promoción de las mujeres.
Revisión con perspectiva de género de la descripción de los requisitos de los puestos de trabajo.
Representación equilibrada de mujeres y hombres en el equipo de selección de personal.
Flexibilización de la jornada laboral (videoconferencias, teletrabajo, etc.).

⁶³⁷ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ya cit., págs. 12619-12620.

⁶³⁸ MERINO SEGOVIA, Amparo, *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, ya cit., pág. 39: “Compaginar la RSE con el deber legal de negociar previsto en el art. 89 ET es una cuestión no exenta de polémica para las materias que, por no tener asignadas *ex lege* una fuente concreta de ordenación, pueden ser objeto de tratamiento por distintos cauces”.

⁶³⁹ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Convocatorias de subvenciones Planes de Igualdad*, http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/Planes_de_Igualdad/conv_pdi.htm [fecha última consulta: 30/03/2016].

⁶⁴⁰ Los autores señalan que la integración de prácticas de responsabilidad social de las empresas españolas a través de la negociación colectiva puede calificarse como incipiente, y que ello puede ser debido a varios factores como el carácter voluntario de la RSE o a que la mayoría de las empresas aplican la RSE a través de instrumentos no negociados, entre otros. ARAGÓN MEDINA, Jorge, y ROCHA SÁNCHEZ, Fernando, “Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27 (1), 2009, págs. 160-161.

Batería de medidas
Fomento de la corresponsabilidad (ej. ampliación del permiso de paternidad).
Comunicación de la existencia de vacantes a todas las personas de la empresa, con independencia de su sexo y situación familiar.
Impartición de la formación vinculada a la promoción, en horario laboral o de forma mixta, para facilitar la asistencia a personas con responsabilidades familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, puedo afirmar que una empresa será socialmente responsable si aplica criterios justos y objetivos en los procesos de selección de personal, independientemente del sexo de la persona trabajadora, o si introduce medidas que eliminen barreras en la promoción profesional de las mujeres. En este caso, a mi juicio, se visibilizaría con mayor fuerza, la tan *deseada* responsabilidad social “por convicción”⁶⁴¹.

⁶⁴¹ PÉREZ CARRILLO, Elena, “Responsabilidad Social Corporativa, cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pág. 337: “Aunque a nivel legislativo se hayan conseguido importantes avances en defensa de los derechos de la mujer trabajadora, las empresas deben reconocer también su responsabilidad en la situación de discriminación de género que todavía vienen sufriendo y, en la medida de sus posibilidades, intentar paliarla, aunque sea por la vía de medidas voluntarias”.

Capítulo IV

MEDIDAS NO LEGISLATIVAS PARA FAVORECER EL ACCESO DE LAS MUJERES AL PODER EMPRESARIAL

1. INTRODUCCIÓN

Existe cierto consenso en considerar que la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado ha sido uno de los cambios de mayor proyección en la estructura de los mercados laborales de las economías occidentales en el último tramo del siglo XX⁶⁴². No obstante, sólo el 21,2% de los puestos en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas europeas se encuentran actualmente ocupados por mujeres⁶⁴³.

Es cierto que la discriminación “explícita” no es legal, pero también lo es que siguen existiendo hechos que constatan la existencia de desigualdades entre los sexos en el ámbito laboral. Se han producido avances, pero cabe preguntarse qué obstáculos es preciso eliminar para que la actual generación de mujeres tenga realmente las mismas oportunidades profesionales que los hombres⁶⁴⁴.

En este sentido nos encontramos con diferentes términos como “techo de cristal”⁶⁴⁵ o “techo de cemento” que, con matizaciones⁶⁴⁶, ponen el punto de mira en las dificultades que encuentran las mujeres a la hora de acceder a puestos de responsabilidad⁶⁴⁷. En este contexto se han acuñado otras variantes como la del “suelo pegajoso”, que impediría la progresión femenina manteniendo a las mujeres atrapadas en puestos de grado inferior, o la de “laberinto de cristal” que refleja la existencia de segregación laboral, de manera

⁶⁴² JIMENO DE LA MAZA, Francisco Javier y REDONDO CRISTÓBAL, Mercedes, *El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración*, ya cit., pág. 28.

⁶⁴³ EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, ya cit.

⁶⁴⁴ Alemania admite que el camino no va a ser fácil, a pesar de que en 2015 establecía una cuota del 30% de mujeres en sus consejos de administración. MARTÍNEZ MAS, Salvador, “Alemania arranca su ley de cuotas de género con dudas sobre su efectividad”, *eldiario.es*, 24 de enero de 2016, http://www.eldiario.es/economia/alemanas-siguen-lejos-grandes-empresas_0_476302490.html [fecha última consulta: 18/02/2016].

⁶⁴⁵ Según la autora, el techo de cristal designa metafóricamente una barrera invisible que impide a las mujeres acceder a puestos directivos o de liderazgo. CUADRADO GUIRADO, Isabel, “Liderazgo y discriminación femenina”, en MOLERO, Fernando y MORALES, José Francisco (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*, Alianza Editorial, Madrid, 2011, págs. 271-294.

⁶⁴⁶ El techo de cemento se refiere a las barreras internas que las propias mujeres se autoimponen, mientras que el techo de cristal aglutinaría las barreras externas. Ambos términos, por tanto, pretenden dar respuesta a la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. “La mujer en la alta dirección”, *Compromiso Empresarial*, 15 de febrero de 2011, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2011/02/la-mujer-en-la-alta-direccion/> [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁶⁴⁷ GÓMEZ ÁLVAREZ, Juan y SÁNCHEZ BARRIOS, Mariano, “La participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35”, ya cit., pág. 119: “Hace algo más de 20 años que se acuñó la expresión *the glass ceiling* para referirse a la barrera imperceptible que permite a las mujeres avistar las cimas de la carrera profesional en las corporaciones pero no alcanzarlas”.

que son pocas las mujeres en los niveles superiores de algunos sectores de actividad⁶⁴⁸. También la crisis nos ha aportado el término “precipicio de cristal”, para denominar a la mayor probabilidad de colocar a las mujeres en puestos de dirección cuando la situación en la organización es difícil, y por tanto la empresa tiene más probabilidades de fracasar⁶⁴⁹.

En definitiva, todos estos conceptos reflejan la necesidad de hacer esfuerzos encaminados a cuestionar los estereotipos de género, y fomentar una cultura favorable a la igualdad en las empresas. Está claro que la regulación legal no es la única respuesta posible⁶⁵⁰, por lo que debemos introducir otras medidas no legislativas que ayuden a lograr una participación *real* de mujeres, en los consejos de administración, objeto de esta tesis, y por qué no, en los puestos directivos de las empresas privadas⁶⁵¹.

⁶⁴⁸ JIMENO DE LA MAZA, Francisco Javier y REDONDO CRISTÓBAL, Mercedes, *El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración*, ya cit., pág. 19.

⁶⁴⁹ GARTZIA, Leire, PIZARRO, Maribel, SASIAIN, Teresa y ARIZKUREN, Amaia, “Gestión empresarial en situaciones de crisis: datos y reflexiones con perspectiva de género”, *Emakunde*, 2012, págs. 18-19.

⁶⁵⁰ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos....*, ya cit., pág. 416.

⁶⁵¹ Me llama la atención, por tanto, que GIMÉNEZ ZURIAGA recuerde que “el mercado no valora apellidos ni estirpes, sino más bien talento y originalidad”, y al mismo tiempo señale como una de las razones de la escasa representación femenina en los consejos de administración, la ausencia de una política activa de búsqueda de oportunidades potenciales por parte de las mujeres, pues “nadie puede esperar sentado a que le lluevan las ofertas”. GIMÉNEZ ZURIAGA, Isabel, “Diversidad (de género) en los consejos de administración. Propuestas y asinaturas pendientes”, *Economistas* 112, 2007, págs. 102-108.

2. BARRERAS QUE INCIDEN EN LA TRAYECTORIA LABORAL DE LAS MUJERES

La participación equilibrada de mujeres y hombres en el poder empresarial es un tema actual y especialmente relevante dada la evidencia de la escasez de mujeres en los puestos de decisión de las empresas, que entra en contradicción con los estándares de igualdad que deberían alcanzar las sociedades que desde hace años han avalado una igualdad formal, pero no han sabido (o no hemos sabido) convertirla en una igualdad real⁶⁵².

Esta escasa representación es indicio de la existencia de impedimentos y barreras a la promoción profesional de las mujeres⁶⁵³. Dichas barreras están, sin duda, más relacionadas con la existencia de conductas discriminatorias, que en la literatura específica se conocen como “techo de cristal”, o lo que es lo mismo, ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos, que con la falta de capacidades y deseos de la mujer para desarrollar plenamente su carrera profesional⁶⁵⁴.

En los últimos tiempos la igualdad de género se ha incorporado, de una manera u otra, a los discursos en materia de responsabilidad social y de gobierno corporativo. Esto ha aportado visibilidad a las dificultades⁶⁵⁵ que impiden la consecución de una efectiva igualdad de oportunidades, y que inciden sobre la trayectoria laboral de las mujeres en su acceso y promoción hacia las cúpulas empresariales⁶⁵⁶. Precisamente, una encuesta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) enumeraba los obstáculos que las empresas, ubicadas en regiones en desarrollo, consideraban más significativos como las responsabilidades familiares, la falta de soluciones de trabajo flexibles⁶⁵⁷, el rol que la

⁶⁵² JIMENO DE LA MAZA, Francisco Javier y REDONDO CRISTÓBAL, Mercedes, *El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración*, ya cit., pág. 22: “El desarrollo normativo asegura la igualdad formal y prohíbe cualquier forma de discriminación evidente, pero la igualdad efectiva requiere también enfrentarse a las desigualdades sutiles, como la que afecta a las carreras profesionales de las mujeres”.

⁶⁵³ En esta línea lo indica la *Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines*, ya cit., pág. 4.

⁶⁵⁴ Las autoras de este estudio enumeran algunas de las creencias con las que se encuentran las mujeres en su ascenso profesional, como que las mujeres deben ser menos ambiciosas profesionalmente que los hombres para poder compaginar su trabajo con su labor reproductiva y familia, o que las mujeres no tienen interés por permanecer y promocionar en la organización, entre otras. NAVARRO GONZÁLEZ, Carmen (Coord.), “Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género. Posicionamiento de la mujer ante el empleo”, *Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental*, págs. 44-45.

⁶⁵⁵ CHÂTEAUNEUF-MALCÈS, Anne, “Les resorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail”, ya cit., pág. 28: “*Les inégalités femmes-hommes dans l’emploi sont complexes car multidimensionnelles. Elles ne se forment pas exclusivement dans la sphère économique. Elles trouvent principalement leur origine dans la faible mixité du monde du travail et des choix d’orientation professionnelle, dans les rapports sociaux de genre dans la sphère familiale et dans certaines pratiques discriminatoires des entreprises*”.

⁶⁵⁶ Un estudio realizado en 2003 por las principales Escuelas de Francia sobre la situación de las mujeres en las grandes empresas, señalaba que cerca del 93% de las personas reconocían la existencia de frenos a la evolución normal de las mujeres en las empresas. TOË, Mamadou, “Diversité et gouvernance des entreprises: contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux”, *Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-Est*, 2012, págs. 20-21.

⁶⁵⁷ BERBEL SÁNCHEZ, Sara, “Tiempo para vivir”, *El País Domingo*, 14 de diciembre de 2014, pág. 3: “Los estudios muestran el decisivo impacto que los horarios tienen sobre la desigualdad y la calidad de vida en nuestro país. Las mujeres españolas son las más estresadas de Europa, las que disponen de menos horas de sueño, las que hacen malabarismos para sumar a su labor profesional el cuidado de la familia y

sociedad atribuye a unos y a otras, la cultura empresarial masculina, los prejuicios de género inherentes a la contratación y promoción, o la ausencia de estrategias para conservar a las mujeres competentes⁶⁵⁸.

Cierto es que mucho se ha escrito sobre este tema⁶⁵⁹, pero, a mi modo de ver, la influencia de los estereotipos de género, las responsabilidades familiares⁶⁶⁰ y la cultura empresarial masculina serían las principales barreras que limitan el avance profesional de las mujeres⁶⁶¹. El techo de cristal sería, por tanto, una consecuencia natural de los estereotipos⁶⁶² de género, que ponen el acento en las características que unos y otras tienen en nuestra sociedad. Esto puede ocasionar que a las mujeres se les considere más “débiles” o “emocionales”, características que no parecen encajar con el ejercicio de un puesto de responsabilidad⁶⁶³. Justamente la sociedad sigue considerando algunos cargos “adecuados” para las mujeres y otros para los hombres, además de sobrevalorar⁶⁶⁴ el llamado liderazgo masculino, que según algunos incluye disponibilidad absoluta y total movilidad geográfica. Por consiguiente, a menos que la mujer adopte cualidades masculinas⁶⁶⁵, no podrá tener éxito en la gestión empresarial⁶⁶⁶. Todo ello, a pesar de

el hogar (del que continúan siendo máximas responsables), las que menos nivel de participación política y comunitaria tienen”.

⁶⁵⁸ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, ya cit., págs. 99-100.

⁶⁵⁹ Las personas autoras sintetizan en un cuadro las causas principales más destacadas del “techo de cristal”, según los estudios realizados en las últimas décadas. CUADRADO GUIRADO, Isabel, NAVAS LUQUE, Marisol y MOLERO ALONSO, Fernando, *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*, Sanz y Torres, Madrid, 2006, págs. 8-9.

⁶⁶⁰ CARBAJOSA, Ana, “Con hijos, todo menos iguales”, *El País*, 24 de junio de 2016, http://politica.elpais.com/politica/2016/06/23/actualidad/1466688284_152123.html [fecha última consulta: 16/07/2016].

⁶⁶¹ ST-ONGE y MAGNAN resumen en una tabla los frenos y obstáculos que inciden en la mayor o menor presencia de las mujeres en los consejos de administración, planteando dos categorías: los factores estructurales o culturales (como los estereotipos de género) y los factores individuales (como la falta de motivación o de experiencia). ST ONGE, Sylvie et MAGNAN, Michel, “Les femmes au sein des conseils d’administration: un bilan des connaissances”, *CIRANO*, 2010, pág. 9.

⁶⁶² VÁZQUEZ CABRERA, José Juan, “Estereotipos de género”, en CARMONA CUENCA, Encarna (Coord.), *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2012, pág. 15: “Originalmente, el vocablo estereotipo era empleado para referirse a la impresión tomada de los moldes de plomo en las imprentas. Este término fue reutilizado en 1922 por Walter Lippman, quien lo empleó para hacer referencia a lo que denominó imágenes en nuestra cabeza, las cuales reflejarían la tendencia a pensar que las personas o cosas que consideramos pertenecientes a una misma categoría comparten características similares”.

⁶⁶³ En este sentido han surgido algunas iniciativas interesantes en el propio entorno empresarial, con el fin de potenciar la creación de una cultura favorable a la igualdad de hombres y mujeres. Un ejemplo de ello es el documento publicado por el Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF) en 2013, que subraya la necesidad de un cambio de mentalidad, y de lucha contra los estereotipos dentro de la empresa. MOVIMIENTO DE EMPRESAS DE FRANCIA (MEDEF), *Manuel de résistance aux stéréotypes sexistes en entreprise*, MEDEF, Paris, 2013.

⁶⁶⁴ MESA, Rita, “El techo de cristal: mujeres, valores y poder” en CHIVITE DE LEÓN, M^a José y HERNÁNDEZ PÉREZ, M^a Beatriz, MONZÓN, M^a Eugenia (Eds.), *Frontera y género. En los límites de la multidisciplinariedad*, Plaza y Valdés Editores, Madrid, 2011: “Esta sobrevaloración también pretende sustentarse sobre una base científica, según la cual las diferencias sexuales se proyectan en diferencias cognitivas. Se parte históricamente de definiciones del carácter femenino: la mujer, malvada, tonta, estúpida, o poco constante por naturaleza, no es apta para el estudio; y se desemboca en axiomas sobre las diferencias en la presencia de las mujeres en ciertos ámbitos”.

⁶⁶⁵ GARCÍA RIBAS manifiesta que las mujeres profesionales practicamos tres tipos de impostura, fruto del miedo a no ser adecuadas y para intentar cumplir todos los estereotipos: nos impostamos en la mediocridad, en la insignificancia como lugar donde nos sentimos seguras; imitamos los modelos masculinos; y nuestro deseo de responder a cómo somos vistas las mujeres según la mirada del hombre.

que algunas personas (mujeres y hombres) reconocen los llamados estilos femeninos de liderazgo⁶⁶⁷, cuestión que debería servir para construir discursos y prácticas alternativas a los modos habituales de liderazgo, no para configurar una imagen estereotipada en torno al modo en que las mujeres lideran⁶⁶⁸.

En segundo lugar, sitúo a las responsabilidades familiares, o mejor dicho a la falta de corresponsabilidad⁶⁶⁹, como elemento clave⁶⁷⁰ que frena el desarrollo profesional de las mujeres⁶⁷¹. En España, el 91,9% de las mujeres realizan las tareas domésticas y se ocupan del cuidado de niños/as, mayores y personas dependientes durante 4 horas y 29 minutos diarios, frente al 74,7% de los hombres que dedican en promedio 2 horas y 32 minutos⁶⁷². En Francia, un barómetro de opinión señalaba que para la mitad de las personas encuestadas las mujeres sabían mejor cuidar de los niños y niñas y de las personas mayores⁶⁷³ que los hombres, y un 41% consideraba que para una mujer la vida profesional es menos importante que la familia⁶⁷⁴. Así el “peso” del cuidado y de las tareas domésticas⁶⁷⁵ provoca que las decisiones de las mujeres tengan un impacto en la

GARCÍA RIBAS, Carmen, *Miedo a ser. Las imposturas de la feminidad*, Alienta, Barcelona, 2008, págs. 22-23.

⁶⁶⁶ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, ya cit., pág. 104.

⁶⁶⁷ Así, Teresa Fernández de la Vega, exvicepresidenta del Gobierno y miembro del Consejo de Estado, y María Garaña, presidenta de Microsoft Ibérica, en la entrevista concedida a la revista *Yo Dona* en noviembre de 2014. GONZÁLEZ MANSO, Teresa, “¿Qué aportan las mujeres al llegar al poder?”, *Yo Dona*, 28 de noviembre de 2014.

⁶⁶⁸ De hecho, y como explica la autora, lo que faltan son modelos de identificación de mujeres en el poder y en los que éstas sean apreciadas por sus éxitos y fracasos de la misma forma que lo son los hombres. MESA MEDINA, Rita, “El techo de cristal: mujeres, valores y poder” en CHIVITE DE LEÓN, M^a José y HERNÁNDEZ PÉREZ, M^a Beatriz, MONZÓN, M^a Eugenia (Eds.), *Frontera y género. En los límites de la multidisciplinariedad*, ya cit., pág. 420.

⁶⁶⁹ HAUT CONSEIL À L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (HCEFH), *Guide de la parité. Des lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales*, ya cit., pág. 22: “La parité ne doit donc pas avoir pour seul objectif de permettre aux femmes d'entrer dans les domaines de décision au même titre que les hommes, elle doit également contribuer à une répartition non genrée des rôles entre les femmes et les hommes, et mettre les femmes et les hommes sur un pied d'égalité”.

⁶⁷⁰ Sin embargo, GARCÍA RIBAS apunta que el tema de la conciliación no es el factor más importante, sino la devaluación de las mujeres que provoca que no se valoren. GARCÍA RIBAS, Carmen, *Miedo a ser. Las imposturas de la feminidad*, ya cit., pág. 72.

⁶⁷¹ Así, parece que la Unión Europea está dando pasos hacia un permiso de paternidad europeo y modalidades para que los horarios de trabajo se adapten mejor a la vida privada. DE QUER, Alberto, “Nueva hoja de ruta de Bruselas para conciliar trabajo y vida personal”, *El Mundo*, 8 de agosto de 2015, <http://www.elmundo.es/internacional/2015/08/08/55c5d5eee2704e7d6e8b457f.html> [fecha última consulta: 16/02/2016].

⁶⁷² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, “Empleo del tiempo, conciliación, trabajo y familia” (actualizado a mayo de 2015), *Mujeres y Hombres en España*, 2015.

⁶⁷³ La propia Subcomisión para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad constituida en el seno de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados, manifestaba que la entrada de las mujeres a los consejos de administración llevaría consigo una mejora de la cuestión de la conciliación, por considerar que las mujeres tienen una actitud más abierta que los hombres en este sentido. CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, *Informe de la Subcomisión creada en el seno de la Comisión de Igualdad para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad*, Boletín Oficial de las Cortes Generales D núm. 330, de 26 de septiembre de 2013, pág. 25.

⁶⁷⁴ BURRICAND, Carine et GROBON, Sébastien, “Quels stéréotypes sur le rôle des femmes et des hommes en 2014?”, *Drees* 907, Mars 2015.

⁶⁷⁵ Históricamente en Francia se hablaba del derecho a poder “conciliar” la faceta de madre y persona trabajadora, y bajo este modelo se apelaba a las madres a “acumular” las actividades profesionales y el rol familiar. Posteriormente, y visto que el peso de la conciliación recaía sobre todo en las madres

economía y la sociedad⁶⁷⁶. Por tanto, es más que necesario ofrecer auténticas opciones⁶⁷⁷, tanto a hombres como a mujeres, que les permitan desarrollar sus carreras profesionales sin tener que pagar por ello un alto precio⁶⁷⁸.

GARCÍA DE LEÓN indica muy acertadamente, en su libro sobre las élites profesionales femeninas, que los hombres usan ilimitadamente el tiempo a la hora de mantener el poder, lo que les conduce a un ejercicio de irresponsabilidad masculina respecto al ámbito doméstico y familiar⁶⁷⁹. Sin embargo el poder para las mujeres es una asignatura pendiente⁶⁸⁰, en primer lugar para lograrlo, pero también para saber desenvolverse en él⁶⁸¹. En este último caso, son muchas las voces que reclaman una formación directiva específicamente dirigida a las mujeres con el fin de aumentar sus posibilidades de promoción⁶⁸². Sin embargo, en muchas ocasiones, estos programas se imparten fuera del horario laboral dónde las mujeres tienen más problemas para estar presentes. De nuevo, la disponibilidad horaria parece ir de la mano de los hombres.

(“conciliación desigualitaria”), se reclama una “conciliación igualitaria” basada en una posibilidad real de elección de madres y padres. Este enfoque deviene, a nivel legislativo, desde el siglo XX hasta la actual ley de 2014. LAUFER, Jacqueline, “L’égali té professionnelle entre les femmes et les hommes”, ya cit., págs. 32-33.

⁶⁷⁶ En Francia, la probabilidad de trabajar a tiempo parcial es cerca de nueve veces más elevada para una mujer que para un hombre en edades comprendidas entre los 30 y los 54 años. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L’EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, “Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents”, *Dares Analyses* 17, Mars 2015, pág. 5.

⁶⁷⁷ La reivindicación de igualación de los permisos de maternidad y paternidad es uno de los elementos que, a mi modo de ver, puede contribuir al ascenso de las mujeres a los puestos de decisión. Así, hay empresas como Virgin que van más allá de la ley en esta materia. QUÉ ES, “Virgin dará a sus trabajadores un permiso de paternidad pagado durante un año”, *Qué.es*, 16 de junio de 2015 <http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/201506160953-virgin-dara-trabajadores-permiso-paternidad.html> [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁶⁷⁸ A esto, se añade el llamado “conflicto de rol” que consiste en que la mujer experimenta sentimientos contradictorios respecto a cuáles son sus objetivos y tareas prioritarias: la familia o el trabajo. CUADRADO GUIRADO, Isabel, NAVAS LUQUE, Marisol y MOLERO ALONSO, Fernando, *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*, ya cit., pág. 6.

⁶⁷⁹ CHATEAUNEUF-MALCÈS, Anne, “Les resorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail”, ya cit., pág. 30: “*Dans tous les pays de l’OCDE, le temps de travail domestique féminin reste largement supérieur à celui des hommes, même dans les pays scandinaves, les plus égalitaires, où les femmes y consacrent en moyenne autour d’une heure de plus par jour que les hommes. Concernant les activités de soins (care), les femmes passent en moyenne environ deux fois plus de temps à s’occuper des enfants que les hommes*”.

⁶⁸⁰ GARCÍA DE LEÓN, M^a Antonia, *Herederas y heridas: sobre las élites profesionales femeninas*, Cátedra, Madrid, 2002, pág. 285: “El fenómeno de poder y género se da bajo estas condiciones: 1.^a) la mayoría no lo ha probado; 2.^a) se prueba en condiciones de suma anomalía, tanto en los requisitos para el acceso, como en el propio ejercicio del poder”.

⁶⁸¹ GARCÍA DE LEÓN explica que estamos ante una vida del hombre profesional “taylorista”, regida por códigos productivistas, mientras que la vida de las mujeres profesionales es “mestiza” con un ensamblaje complicado. Y afirma con rotundidad que a los hombres tampoco les gustaría dedicarse al poder en las condiciones de selección social y psíquica en las cuales lo hacen muchas mujeres. GARCÍA DE LEÓN, M^a Antonia, *Herederas y heridas: sobre las élites profesionales femeninas*, ya cit., págs. 238-239.

⁶⁸² En agosto de 2015, Manpower Group encargó a Reputation Leaders un estudio global a 222 directivos y directivas para investigar las actitudes y el comportamiento frente a la inclusión consciente de la mujer en cargos de alta dirección. Los países del estudio fueron Alemania, Australia, Bélgica, Bulgaria, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos, Francia, Grecia, India, Israel, Italia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Noruega, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica y Suecia. Los resultados revelaban que por ejemplo, los directivos en Asia Pacífico aconsejaban motivar y formar a las mujeres para que puedan aprovechar las oportunidades. MANPOWER GROUP, *07 pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos*, ya cit., pág. 9.

En tercer lugar, la cultura masculina se presenta como una barrera al privilegiar significados masculinos que son adoptados como referentes de lo que es “normal” o valioso en las empresas. Esta cultura encuentra “apoyo” en la debilidad de las redes de las mujeres⁶⁸³, derivada generalmente de la falta de tiempo en “alimentarlas”⁶⁸⁴. Al escaso tiempo, se une el hecho de que las mujeres están obligadas a cuidar de varias redes si quieren obtener resultados similares a los hombres⁶⁸⁵.

Un estudio de Manpower Group también desvelaba que el mayor obstáculo para avanzar, es el arraigo de la cultura masculina⁶⁸⁶. En esta línea GARCÍA DE LEÓN expone algunas cuestiones de interés: los hombres responden mayoritariamente que no tienen ninguna ventaja sobre las mujeres de su profesión, por lo que la masculinidad como privilegio, ni se piensa ni se percibe como tal; sin embargo las mujeres señalan el “ser hombre” como un criterio relacionado con el ascenso dentro de la profesión⁶⁸⁷.

En el caso de los consejos de administración, los elementos como la disponibilidad⁶⁸⁸ o la experiencia anterior en otros consejos, cuestiones que no “benefician” a las mujeres, siguen siendo aspectos muy valorados. Todo ello, a pesar de que se sigue nombrando la diversidad de género como un punto esencial para mejorar la toma de decisiones⁶⁸⁹. La reticencia a designar candidatas femeninas para puestos en los consejos también tiene raíz en la falta de transparencia de los procedimientos de nombramiento, cuestión precisamente en la que incidía la propuesta de Directiva europea abordada con más detalle en el capítulo I⁶⁹⁰. A todo esto (por si fuera poco) deberíamos añadir un cúmulo de sentimientos de culpa que tienen muchas mujeres⁶⁹¹, máxime si deben ejercer de

⁶⁸³ Dar visibilidad a las mujeres es uno de los fines de la Asociación francesa de mujeres ingenieras. FEMMES INGÉNIEURS, <http://www.femmes-ingenieurs.org> [fecha última consulta: 10/05/2016].

⁶⁸⁴ LIAUTAUD, Martine, “Culture mentoring. Accompagner les femmes pour réussir”, Eyrolles, Paris, 2015, pág. 31: “*Toutes les études montrent en effet que pour des raisons multiples liées au manque de temps et aux représentations sociales, les femmes ont beaucoup moins accès aux réseaux que les hommes*”.

⁶⁸⁵ TOÉ, Mamadou, “Diversité et gouvernance des entreprises: contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux”, ya cit., pág. 26.

⁶⁸⁶ MANPOWER GROUP, *07 Pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos*, ya cit.

⁶⁸⁷ GARCÍA DE LEÓN, M^a Antonia, *Herederas y heridas: sobre las élites profesionales femeninas*, ya cit., págs. 188 y 192.

⁶⁸⁸ NIETO, Silvia, “Rayos X al poder femenino en España”, *Yo Dona*, 29 de noviembre de 2014, pág. 46: “En general, el camino del poder tiene una primera barrera disuasoria: para prosperar en la empresa deberás sacrificar otras áreas de tu vida. Todos lo damos por bueno, como si fuese una regla del juego inamovible pero no lo es”.

⁶⁸⁹ MEDINA, Ana, “Experiencia y nuevas ideas, las cualidades del perfecto consejero”, *Expansión*, 9 de noviembre de 2015, http://www.expansion.com/empresas/2015/11/09/564091c1e2704ef87a8b45bf.html?cid=SMBOSO22801&s_kw=linkedin [fecha última consulta: 10/02/2016].

⁶⁹⁰ *Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 4: “Con frecuencia, la selección se nutre de un grupo de personas demasiado restringido, los administradores no ejecutivos se siguen contratando a menudo a través de un «círculo de viejos amigos» entre los contactos personales y empresariales de los miembros del consejo”.

⁶⁹¹ GARCÍA RIBAS, Carmen, *Miedo a ser. Las imposturas de la feminidad*, ya cit., pág. 14: “Las mujeres profesionales, como grupo diferenciado, no existen. Existen sólo las mujeres. Y las mujeres tienen una prioridad existencial: tener la vida familiar en orden. Esto supone estar condenadas a complacer, a gustar, a no-ser. Las mujeres profesionales que yo conozco tienen frentes abiertos en todas partes, desconsoladas por no gustar a sus madres, preocupadas por los hijos tenidos o no tenidos, desautorizadas por no tener el cuerpo que ven en la publicidad; salen a la calle todos los días a cumplir lo que se espera de ellas, que a menudo confunden con lo que ellas mismas desean, en su vida profesional, pero aturridas por el peso de los estereotipos, que les mandan mensajes de insuficiencia y de culpa”.

madres al mismo tiempo que tener una carrera profesional, validados por la condena moral de parte de la sociedad⁶⁹².

A pesar de la constatación de la existencia de estas barreras, llama la atención que encuestas como la de la OIT anteriormente citada, nos diga que el apoyo al que aspiran las empresas con el fin de promover a las mujeres en la gestión empresarial, sea tener una batería de razones favorables a un número mayor de mujeres en la dirección⁶⁹³, u obtener información de que *realmente* (la cursiva es mía) hay desigualdad de género⁶⁹⁴. ¿Es esto posible?

CHARLES y GARNER en un estudio sobre el techo de cristal en Francia, aseguraban que existen dos caminos para llegar a los puestos más altos en el sector privado francés: de un lado, el camino bien señalizado, en el que el título asegura una cierta igualdad de trato; de otro, una trayectoria alternativa para las mujeres cuyos diplomas no son suficientes para garantizar una ascensión rápida. Para resumir, las personas autoras señalaban que ciertas mujeres rompen el techo de cristal y otras lo “rodean”, pero que todas lo interiorizan. El mismo estudio afirma que las mujeres movilizan múltiples recursos para romper este techo de cristal, promoviendo que los hombres ocupen un lugar en esta lucha por la igualdad profesional⁶⁹⁵.

Sin lugar a dudas, en los últimos quince años se han registrado importantes cambios y cada vez más vemos a mujeres cualificadas en espacios de poder, pero si la inercia del paso del tiempo, la poca implicación de los hombres, o la búsqueda de razones paraliza la puesta en marcha de (verdaderas) acciones que favorezcan la eliminación de las barreras que impiden el aprovechamiento del talento femenino, seguiremos encontrándonos con fotos, como la publicada en El País en octubre de 2015, que reflejan de una manera muy visual la casi nula presencia de las mujeres en los ámbitos de poder⁶⁹⁶.

⁶⁹² GARCÍA-BERRIO HERNÁNDEZ, Teresa, “Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo”, *Foro, Nueva época*, núm. 6/2007, págs. 199-200: “Como diversos estudiosos de la causa de la mujer han determinado, encerrada en su papel principal de madre, la mujer no puede rehuir este deber maternal sin acarrear sobre sí una cierta condena moral por parte de la sociedad. Éste es el círculo vicioso que reproduce la discriminación laboral femenina: existe un porcentaje de desigualdad y diferencia salarial entre hombres y mujeres porque, en parte, estas últimas no puede acceder a los puestos de responsabilidad y dirección, ya que tienen el deber moral de cuidar de la familia, y tienen que cuidar de la familia porque, en la mayoría de los casos, no ganan suficiente dinero”.

⁶⁹³ En este caso, el argumentario del Proyecto Latitude es un buen ejemplo de herramienta que muestra precisamente, algunas de las razones favorables al acceso de las mujeres a puestos de dirección: MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITÉ, “Dirigeants d’entreprise: des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise”, Latitude.

⁶⁹⁴ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, ya cit., págs. 139-140.

⁶⁹⁵ CHARLES, Nicolas et GARNER, Hélène, “Plafond de verre: les déterminants de l’avancement de carrière des cadres féminins”, *L’ESSENTIEL*, Centre d’analyse stratégique, Paris, Avril 2013.

⁶⁹⁶ “Esto ocurre cuando el Photoshop borra a los hombres del poder”, *El País*, 12 de octubre de 2015, http://elpais.com/elpais/2015/10/12/videos/1444640765_624279.html [fecha última consulta: 10/02/2016].

También se observa lo mismo, por ejemplo, y sin necesidad ya de Photoshop, en la foto de la Cumbre europea sobre el acuerdo con Turquía de marzo de 2016. SUANZES, Pablo, “¿Qué busca cada país en la cumbre de la Unión Europea y Turquía?”, *El Mundo*, 17 de marzo de 2016, <http://www.elmundo.es/internacional/2016/03/17/56eacc3e268e3e80608b461b.html> [fecha última consulta: 18/03/2016].

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

3.1. Introducción

El Consejo Europeo en diciembre de 2015, constataba que la representación de mujeres en los más altos órganos decisorios de las principales empresas admitidas a cotización en bolsa había mejorado, especialmente en los países que habían adoptado medidas legislativas en este ámbito. Aún así, pedía a los Estados miembros y a la Comisión Europea que intensificaran los esfuerzos de fomento de la igualdad de representación de mujeres y hombres en la toma de decisiones, considerando una amplia gama de distintas medidas, legislativas o no legislativas, voluntarias u obligatorias⁶⁹⁷.

Es por ello que me parece oportuno desgranar algunas medidas concretas no legislativas, que nos permitan ver claramente posibilidades reales de fomento de la igualdad de género en el ámbito del poder empresarial⁶⁹⁸. Así, hablo de acciones destinadas a: estimular la aplicación de políticas de igualdad en las empresas (ej. introducción de cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones públicas); reconocer públicamente a aquellas empresas que han puesto en marcha medidas destinadas a mejorar el equilibrio de género en la toma de decisiones (ej. distintivos empresariales en materia de igualdad); visibilizar a mujeres cualificadas dispuestas a formar parte de las cúpulas empresariales (ej. bases de datos); implicar a los hombres en la promoción de la igualdad de sexos⁶⁹⁹ (ej. campaña “*He for She*”); introducir la perspectiva de género en los espacios educativos (ej. proyectos de innovación docente); desarrollar acciones formativas que permitan reforzar el liderazgo de las mujeres en su promoción hacia puestos directivos (ej. programas de liderazgo); o tutorizar a mujeres para apoyarlas en su desarrollo profesional (*mentoring*).

Ahora sólo queda ponernos manos a la obra.

3.2. Los distintivos empresariales en materia de igualdad

Con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, la Ley de igualdad española prevé en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de género, tanto en su dimensión interna como

⁶⁹⁷ CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, “Conclusiones del Consejo- Igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito de la adopción de decisiones”, *Comunicados de prensa*, 7 de diciembre de 2015, http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2015/12/40802206048_es_635854284000000000.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

⁶⁹⁸ En este marco toma protagonismo la figura de Agente de Igualdad, como personal experto en el diseño e implantación de políticas de igualdad, también en el ámbito privado. TOBÍAS OLARTE, Eva, MORALES VILLENA, Amalia y AGRELA ROMERO, Belén, “Trabajo Social y género: reflexiones en torno a una alianza necesaria”, en RAYA DÍEZ, Esther y PASTOR SELLER, Enrique (Coord.), *Trabajo Social, Derechos Humanos e Innovación Social*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2016, pág. 337.

⁶⁹⁹ Así, plasmo la necesidad de implicación de los hombres en esta tarea, ya que sin ellos la igualdad efectiva no será una realidad, en TOBÍAS OLARTE, Eva, “Con ellos”, *Diario La Rioja*, 8 de marzo de 2016.

externa⁷⁰⁰. De vital importancia es que se plasme en el punto 4 del citado artículo, que para la concesión de este distintivo se tendrá en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa⁷⁰¹.

Algo más de dos años después, en 2009, se aprueba el Real Decreto que desarrolla reglamentariamente la denominación del distintivo de igualdad, el procedimiento y las condiciones para su concesión, los derechos y facultades derivados de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas. Asimismo, se establecen los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión y de retirada del mismo, en caso de incumplimiento de aquéllas por parte de las empresas⁷⁰².

Así, el distintivo denominado “Igualdad en la Empresa” se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, si bien las empresas distinguidas deben remitir cada año un informe que será evaluado por la Dirección General para la Igualdad Oportunidades de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, para demostrar que mantienen el nivel de excelencia en materia de igualdad por el que se les concedió dicho distintivo. Esta distinción de excelencia en la aplicación de políticas de igualdad, puede ser utilizada en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios⁷⁰³.

En 2015 se aprueba un Real Decreto que modifica algunas disposiciones del Real Decreto de 2009, en virtud de la experiencia acumulada en las diferentes convocatorias anuales de concesión del distintivo. Precisamente uno de los cambios efectuados, refuerza el principio de presencia equilibrada en los consejos de administración, al incluir como uno de los aspectos a valorar para la concesión del distintivo “la presencia de mujeres y la adopción de medidas en las empresas para impulsar su presencia en los consejos de administración, en otros órganos colegiados y en el resto de los diferentes puestos de toma de decisión y su evolución en los últimos años”⁷⁰⁴. De este modo, quizá se pueda evitar, como ha sucedido en algunas ocasiones, conceder un distintivo a empresas como Repsol que sólo cuenta con una mujer en su consejo de administración⁷⁰⁵.

⁷⁰⁰ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ya cit., pág. 12620.

⁷⁰¹ SENENT VIDAL, M^a José, *El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado*, en LÓPEZ DE LA CRUZ, Laura y CRESPO OTERO, Marta (Coord.); GARCÍA RUBIO, Paz y VALPUESTA FERNÁNDEZ, M^a del Rosario (Dir.), *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, ya cit., págs. 1307-1308: “Es éste uno de los supuestos en que la LOI se fija en la presencia equilibrada, no en los órganos representativos de la empresa sino en los de dirección. Entendemos que cabe aquí incluir tanto a los integrantes de los órganos de administración de las personas jurídicas (estructura representativa) como a quienes asuman los puestos de máxima responsabilidad de la estructura técnica, en la medida en que tienen atribuida la gestión económica de la entidad”.

⁷⁰² Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”, Boletín Oficial del Estado núm. 265, de 3 de noviembre de 2009.

⁷⁰³ Orden IGD/3195/2009, de 12 de noviembre, por la que se aprueba el logotipo y representación gráfica del distintivo “Igualdad en la Empresa”, Boletín Oficial del Estado núm. 286, de 27 de noviembre de 2009.

⁷⁰⁴ Real Decreto 850/2015, de 28 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la empresa”, Boletín Oficial del Estado núm. 245, de 13 de octubre de 2015, pág. 95110.

⁷⁰⁵ COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2014*, ya cit.

La existencia de este tipo de etiquetas o sellos es frecuente en el marco de la RSE, pero hasta ahora se habían centrado en cuestiones medioambientales o de otra índole⁷⁰⁶. Con el artículo 50, por primera vez a través de una ley orgánica, se “premián” las prácticas en materia de igualdad de género⁷⁰⁷.

En este mismo sentido Francia crea en julio de 2004, a iniciativa de Nicole Ameline (Ministra de la Paridad y la Igualdad profesional hasta mayo de 2005), la etiqueta de igualdad (*Label Égalité*) como expresión de la voluntad política de promover la igualdad en el ámbito profesional. Un comité compuesto paritariamente por representantes del Estado, sindicatos y organizaciones patronales bajo el amparo de AFNOR (organismo de certificación francés), es el que toma la decisión de aceptar o rechazar la concesión de la etiqueta.

La etiqueta se concede por tres años, con un control a los 18 meses que permite verificar que se siguen cumpliendo los criterios que dieron lugar a su concesión⁷⁰⁸. Estos criterios se aglutinan en tres campos: las acciones de la empresa en favor de la igualdad profesional; la gestión de los recursos humanos, y el acompañamiento a la maternidad/paternidad en el marco profesional. La diversidad de género en los consejos de administración, entre otros, es uno de los aspectos que se toman en cuenta en las empresas privadas de más de 50 personas asalariadas⁷⁰⁹.

En octubre de 2006, un grupo de empresas que habían obtenido este sello, formaron un club con el fin de favorecer el intercambio de buenas prácticas en materia de igualdad profesional, bajo el amparo de la Asociación Arborus⁷¹⁰. Unos años después, en junio de 2011, impulsaron la creación de la primera etiqueta europea sobre la igualdad profesional entre mujeres y hombres. Así nació “*Gender Equality European Standard*” (GEES), basada en nueve criterios y gestionada por Bureau Veritas⁷¹¹, y creada con el fin de convertirla en un referente para las empresas internacionales y con dimensión europea.

⁷⁰⁶ Algunos autores y autoras dedican artículos en exclusiva al distintivo empresarial “Igualdad en la empresa” como, entre otros, MELERO-BOLAÑOS, Rosa y RAMÍREZ-SOBRINO, Jesús, “El distintivo “Igualdad en la empresa”: una nueva certificación en igualdad de oportunidades”, *Intangible Capital* 7 (2), 2011, págs. 410-427; CASTELLANO BURGUILLO, Emilia, “El distintivo de “Igualdad en la empresa”. A medio camino entre la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de la norma legal”, *Temas laborales* 104, 2010, págs. 121-147.

⁷⁰⁷ BALLESTER PASTOR, Inmaculada, “Comentarios al artículo 50”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGUES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo. Para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 408: “Y ello porque no existe todavía una concienciación suficiente en nuestra sociedad (no ha existido en materia de comercio justo ni en materia medioambiental de forma significativa), lo que va a suponer un lastre y un retraso importante a la hora de que esta concienciación del consumidor se traslade a aspectos como la igualdad de género”.

⁷⁰⁸ BRUNET, Sylvie et DUMAS, Maryse, *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Conseil Économique, Social et Environnemental, Paris, Mars 2012, págs. 14-15.

⁷⁰⁹ Se pueden consultar los distintos criterios establecidos en función del tamaño de la empresa en, AFNOR, *Certification, Label Égalité professionnelle*, <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-egalite-professionnelle> [fecha última consulta: 18/07/2016].

⁷¹⁰ Asociación pionera en esta materia, creada por Cristina Lunghi, y que en 2015 celebró su veinte aniversario de historia a favor de la igualdad profesional. ARBORUS, <http://www.arborus.org> [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁷¹¹ BUREAU VERITAS, “GEES: le premier label international d'égalité professionnelle homme-femme”, 27 janvier 2011, <http://lalettre.bureauveritas.fr/article/gees-le-premier-label-international-d-egalite-professionnelle-homme-femme.html> [fecha última consulta: 18/01/2016].

En España, las empresas reconocidas con el distintivo “Igualdad en la Empresa”, también se han unido en una Red (Red DIE) que permite mantener en el tiempo su compromiso con la igualdad de mujeres y hombres, a través del intercambio de buenas prácticas y experiencias⁷¹².

3.3. Cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones públicas

La creación de distintivos, como el mencionado “Igualdad en la Empresa”, también ha tenido como fin último su introducción como elemento decisorio en la contratación pública⁷¹³. No obstante, a pesar de las declaraciones realizadas en este sentido⁷¹⁴ y de las posibilidades que ofrece el artículo 33 de la Ley de igualdad⁷¹⁵, esta cuestión apenas se ha materializado en la práctica⁷¹⁶, aunque cierto es que va ganando fuerza en los últimos años⁷¹⁷.

Cabe destacar, eso sí, la regulación del País Vasco que acorde con el artículo que acabo de mencionar de la ley estatal, introduce tres elementos concretos en este ámbito en su ley autonómica de igualdad⁷¹⁸: la integración de la perspectiva de género en la oferta presentada y en el proyecto o actividad subvencionada, como criterio de adjudicación; la experiencia en el desarrollo de políticas o actuaciones dirigidas a la igualdad de mujeres y hombres, como criterio de valoración de la capacidad técnica de los

⁷¹² La Red DIE, creada en 2013, es una iniciativa del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. A ella pertenecen todas y cada una de las entidades que han obtenido el distintivo “Igualdad en la Empresa”. MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)*, <http://www.igualdadnlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm> [fecha última consulta: 26/08/2016].

⁷¹³ Aunque algunas voces, como la de MÁRQUEZ LOBILLO, consideran que este tipo de “ventajas” tienen poco calado desde el punto de vista práctico. MÁRQUEZ LOBILLO, Patricia, “El Derecho mercantil desde una perspectiva de género: algunas reflexiones”, ya cit., pág. 7: “Conceder un distintivo a aquellas empresas que apliquen políticas de igualdad, permitirles utilizar esos distintivos en su publicidad, o premiarlas, de alguna forma, en un supuesto de contratación pública son acciones positivas con muy poco calado desde el punto de vista práctico y, sobre todo, desde la óptica de los beneficios socioeconómicos que pueda obtener la sociedad mercantil”.

⁷¹⁴ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, “Una treintena de entidades obtienen el distintivo “Igualdad en la Empresa”, *Nota de prensa*, 2012, <http://www.msssi.gob.es/en/gabinete/notasPrensa.do?id=2390> [fecha última consulta: 18/02/2016].

⁷¹⁵ El artículo 33 reza así: “Las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, a través de sus órganos de contratación y, en relación con la ejecución de los contratos que celebren, podrán establecer condiciones especiales con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la legislación de contratos del sector público”. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12618.

⁷¹⁶ Y ello, a pesar del reflejo de este punto en muchos Planes de Igualdad autonómicos o municipales. En este sentido, GOBIERNO DE EXTREMADURA E INSTITUTO DE LA MUJER DE EXTREMADURA, “Plan para la Igualdad de las Mujeres de Extremadura 2013-2016”, pág. 17, https://ciudadano.gobex.es/documents/1373524/0/PLAN_IGUALDAD+1.pdf/f881a1b1-5b32-41bb-830f-171a6cb573e1 [fecha última consulta: 25/08/2016]: “1.6. Incluir cláusulas sociales vinculadas con la igualdad de género en la concesión de subvenciones del Gobierno de Extremadura”.

⁷¹⁷ AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES, “El Ayuntamiento de Móstoles incluirá cláusulas sociales en las contrataciones públicas”, *Noticias municipales*, 26 de febrero de 2016, <http://www.mostoles.es/es/noticias/ayuntamiento-mostoles-incluire-clausulas-sociales-contratac> [fecha última consulta: 18/05/2016].

⁷¹⁸ *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres del País Vasco*, ya cit., pág. 117290-117291.

licitadores, e incluso como requisito de las personas o entidades beneficiarias de subvenciones; y, finalmente, la obligación de aplicar por parte del adjudicatario medidas tendentes a promover la igualdad de hombres y mujeres, en la fase de ejecución del contrato⁷¹⁹. Posteriormente, el Gobierno Vasco aprobaba en 2008 un acuerdo de obligado cumplimiento, con relación a la incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la administración autonómica y de su sector público. En este escenario, la igualdad de mujeres y hombres tenía especial protagonismo, e incluso contemplaba como una posible “condición especial de ejecución”, la contratación de una mujer (sí, de una mujer) o en su defecto la transformación de una contratación temporal de mujer en contratación indefinida, si la empresa contaba con una representación desequilibrada de mujeres en plantilla, entendiendo la existencia de desequilibrio si no se alcanzaba, al menos, un 40% de presencia femenina⁷²⁰.

También la Junta de Extremadura aprobaba en 2016 una instrucción sobre la incorporación de criterios sociales y medioambientales en la contratación pública, que establecía la misma “condición especial de ejecución” del País Vasco⁷²¹, así como la posibilidad de incorporar un criterio de adjudicación en materia de igualdad de mujeres y hombres por el que se valoraran aspectos como el “compromiso de contratar para la ejecución del contrato a un mayor número de mujeres en puestos de responsabilidad”. La redacción del artículo contempla esta opción “siempre que la perspectiva de género constituya una característica técnica del objeto del contrato”⁷²². Esta salvedad permite, a mi pesar, dejar en el aire el posible recorrido de esta normativa en el ámbito de la igualdad de género.

La justicia igualmente ha avalado la introducción de cláusulas sociales en los contratos públicos⁷²³. Así, el Tribunal Administrativo de Contratación Pública de la Comunidad de Madrid ponía en evidencia en una Resolución de 2016, una tendencia legislativa y jurisprudencial favorable a la inclusión de criterios sociales en la contratación pública, con el fin de conseguir una contratación socialmente más responsable. Al mismo tiempo indicaba que para conseguir este fin, era necesario incorporar en los procedimientos

⁷¹⁹ Así, en línea con lo estipulado por la ley vasca se han publicado varias guías que analizan las posibilidades metodológicas de incorporación de criterios de género en la convocatoria, el contenido y el otorgamiento de subvenciones públicas: criterios de admisión, criterios de selección o concesión, y criterios de obligación. LESMES ZABALEGUI, Santiago, *Guía para incorporar la perspectiva de género en las subvenciones y los contratos públicos*, Gobierno de Navarra e Instituto Navarro para la Igualdad, 2009.

LESMES ZABALEGUI, Santiago, *Cláusulas para la igualdad de mujeres y hombres en contratos, subvenciones y convenios públicos*, Instituto Vasco de la Mujer-Emakunde, 2013.

⁷²⁰ *Acuerdo sobre incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la administración de la comunidad autónoma y de su sector público*, Boletín Oficial del País Vasco núm. 116, 19 de junio de 2008, pág. 15937.

⁷²¹ *Resolución de 25 de febrero de 2016, de la Consejera, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura de 23 de febrero de 2016, por el que se aprueba la Instrucción sobre incorporación de criterios sociales, medioambientales, de promoción de las pymes y de impulso de la sostenibilidad en la contratación pública de la Junta de Extremadura y de las entidades que integran su sector público*, Diario Oficial de Extremadura 43, 3 de marzo de 2016, pág. 4387.

⁷²² *Resolución de 25 de febrero de 2016, de la Consejera, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura de 23 de febrero de 2016, por el que se aprueba la Instrucción sobre incorporación de criterios sociales...*, pág. 4381.

⁷²³ PINHEIRO, Marcos, “La justicia avala las cláusulas sociales que el Ayuntamiento de Madrid exige en los contratos públicos”, *eldiario.es*, 13 de febrero de 2016, http://www.eldiario.es/madrid/clausulas-Ayuntamiento-Madrid-contratos-publicos_0_483302367.html [fecha última consulta: 30/07/2016].

contractuales objetivos específicos de promoción de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros puntos⁷²⁴. Aunque se trata de un caso concreto, sirve como ejemplo de la clara apuesta, cada vez más común entre las administraciones, de incluir requisitos sociales en los pliegos de contratación.

Muestra de esta tendencia, cada vez más se diseñan documentos y guías⁷²⁵, como la “Guía para la inclusión de cláusulas contractuales de carácter social”, elaborada por la Junta Consultiva de Contratación Administrativa de la Generalitat de Cataluña⁷²⁶, o la propuesta del Instituto Vasco de la Mujer-Emakunde que expone diversas posibilidades de incorporar criterios sociales en materia de igualdad de mujeres y hombres, susceptibles de ser aplicadas en el ámbito de la contratación pública y de las subvenciones públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa⁷²⁷.

3.4. Reconocimiento

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

Hay muchos ejemplos de ello. Así, el Ayuntamiento de Valladolid convoca el Premio “Empresa sensible a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”, con un claro objetivo de premiar a las empresas que incorporen a mujeres a puestos de dirección, o en aquellos sectores donde la presencia femenina esté subrepresentada⁷²⁸. El Ayuntamiento de Murcia también otorga el “Premio Empresa. Murcia en igualdad” que contempla específicamente el aspecto de la situación de las mujeres en los puestos de dirección⁷²⁹. Además, son conocidos otros premios como el Premio “Empresa Flexible”, que puso en marcha en 2002 la empresa Comunicación de Valor Añadido

⁷²⁴ TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, *Acuerdo del Tribunal Administrativo de Contratación Pública de la Comunidad de Madrid, Resolución nº 16/2016*, 3 de febrero de 2016, pág. 8.

⁷²⁵ La propia Comisión Europea publicaba en 2011 esta guía: COMISIÓN EUROPEA, *Adquisiciones sociales. Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2011.

⁷²⁶ JUNTA CONSULTIVA DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA, *Guía para la inclusión de cláusulas contractuales de carácter social*, Generalitat de Catalunya, versión actualizada a noviembre de 2012.

⁷²⁷ Esta propuesta propugna una visión instrumental y transversal de la contratación pública y de las subvenciones públicas, y así indica, como objetivo específico, el impulso de mujeres en puestos de responsabilidad. DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, *Incorporación de cláusulas sociales relacionadas con la igualdad de mujeres y hombres en los contratos públicos y en las subvenciones públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa*, Diputación Foral de Gipuzkoa, pág. 11.

⁷²⁸ AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID, *Premio “Empresa sensible a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”*, <https://www.valladolid.gob.es/es/tablon-oficial/ayuntamiento-valladolid-tablon-oficial/xv-edicion-premio-empresa-sensible-igualdad-oportunidades-m> [fecha última consulta: 11/02/2016].

⁷²⁹ AYUNTAMIENTO DE MURCIA, *Premio Empresa. Murcia en Igualdad*, <http://www.ayto-murciacim.es/es/noticias/premio-empresamurcia-en-igualdad-2016> [fecha última consulta: 11/02/2016].

(CVA), con la intención de detectar y difundir las mejores prácticas de flexibilidad en la empresa⁷³⁰.

También, iniciativas como la de la revista Yo Dona que dedicaba en noviembre de 2015 un número especial a las 500 mujeres más influyentes de España⁷³¹, ayudan a visibilizar los cambios de la sociedad y son ejemplo del acceso de la mujer a los ámbitos de decisión. Todos estos reconocimientos e iniciativas se han convertido en un escaparate de promoción y marketing para las empresas que están convencidas de que las políticas de igualdad y flexibilidad son el futuro, pero sin olvidar que deben ir acompañados de hechos⁷³².

3.5. Ellas son las protagonistas

Con frecuencia aparecen discursos que ponen en entredicho las intenciones de la empresas cuando se trata de aplicar políticas de igualdad, y nos preguntamos si estamos ante un discurso superficial o políticamente correcto, o verdaderamente ante una estrategia de cambio⁷³³. Al margen de esto, es necesario poner en valor aquellas buenas prácticas⁷³⁴, públicas o privadas, que representen el avance hacia la igualdad de género y que impulsen que otras entidades se sumen, provocando, incluso, otros cambios legislativos.

Como ejemplos significativos en el ámbito del acceso de las mujeres a los consejos de administración nos encontramos en primer lugar con la iniciativa *Global Board Ready Women* que ofrece una lista de más de 8000 mujeres cualificadas, a las empresas que buscan ejecutivas para contratar, a las compañías y los inversores⁷³⁵. Las mujeres pueden incorporar sus perfiles en la base de datos y ser contactadas directamente por posibles empleadores. Todas las mujeres de la lista deben cumplir una serie de criterios claros, elaborados y definidos por los miembros de la organización *European Business Schools*. Esta lista pone de manifiesto que existen más que suficientes mujeres

⁷³⁰ Más información en: COMUNICACIÓN DE VALOR AÑADIDO (CVA), *¿Qué son los premios Empresa Flexible?*, <http://www.cvalora.es/empresa-flexible/que-son-los-premios-empresa-flexible.html> [fecha última consulta: 11/04/2016].

⁷³¹ YO DONA, “Yo Dona dedica su número a las 500 mujeres más influyentes de España”, *El Mundo*, 20 de noviembre de 2015, <http://www.elmundo.es/yodona/2015/11/20/564ed78aca4741f3198b464a.html> [fecha última consulta: 11/01/2016].

⁷³² “El 39% de las mujeres asegura que alguna vez ha tenido que renunciar a un puesto de trabajo por haber tenido hijos o personas dependientes a su cargo, frente al 12% de los hombres; sólo el 55% de las trabajadoras españolas recupera su horario laboral tras ser madre, frente al 100% de los hombres”, son algunos de los datos que se empeñan en mostrarnos que las empresas deben ser parte activa del cambio. YO DONA, “Cifras contundentes”, *Yo Dona*, 21 de noviembre de 2015, págs. 40-44.

⁷³³ Como plantea ROMERO LÓPEZ, Marcial, “Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos”, *Lan Harremanak* 13, 2005, pág. 148: “¿Pero por qué habrían de crear las elites masculinas una demanda de mujeres entre sus filas, cuando disponen de varones de más, deseosos por acceder a sus escasas filas? Qué duda cabe que las mujeres tendrán que forzarlos elevando las recompensas para las elites si ellas están incluidas, y el coste si siguen siendo excluidas”.

⁷³⁴ La red ALLIANCES, por ejemplo, ha desarrollado una base de datos de buenas prácticas empresariales clasificadas por temáticas (empresas que respetan los derechos humanos, empresas comprometidas socialmente, etc.), y que puede ser consultada libremente en, RÉSEAU ALLIANCES, *La plateforme de référence de plus de 1000 Bonnes Pratiques RSE*, <http://www.bipiz.org> [fecha última consulta: 18/07/2016].

⁷³⁵ GLOBAL BOARD READY WOMEN, <http://globalboardreadywomen.com> [fecha última consulta: 11/07/2016].

eminentemente cualificadas, y que ya es hora de, no sólo agrietar, sino de romper el “techo de cristal” que impide a esas mujeres ascender a un puesto en los consejos de administración de las empresas⁷³⁶.

A nivel español, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad promovió en 2014 la adopción de acuerdos voluntarios con las principales empresas de nuestro país con el objetivo de incrementar la presencia de mujeres en puestos de dirección. Se trata de una iniciativa pionera, al ser la primera vez que las compañías acuerdan con el Gobierno aumentar el número de mujeres directivas con cifras concretas: al cabo de cuatro años, las empresas se comprometen a conseguir un 20% de mujeres en puestos directivos y comités de dirección, o bien aumentar su presencia en cinco puntos porcentuales⁷³⁷. Una treintena de empresas fueron las primeras en firmar el acuerdo, 12 de ellas del IBEX 35 y 17 que habían obtenido el distintivo de “Igualdad en la empresa”⁷³⁸.

Durante los años 2014 y 2015 otras empresas se unieron a esta iniciativa, y algunas de ellas (no todas), como Renault España S.A. o el Grupo Antolín, se han comprometido específicamente a incorporar mujeres en sus consejos de administración⁷³⁹. De hecho, la empresa Renault con el fin de potenciar la labor de las mujeres en sus fábricas y mejorar la posición de éstas dentro de la empresa, puso en marcha el proyecto *women@renault*⁷⁴⁰. Esta iniciativa cuenta con una doble dimensión: trabajar en el proceso de reclutamiento⁷⁴¹, formación y gestión de carreras; y crear una red social que, a través de un blog promocioe el desarrollo personal y profesional de las mujeres de la empresa.

⁷³⁶ COMISIÓN EUROPEA, “Acaba de ponerse en marcha una base de datos de -Mujeres listas para formar parte de los Consejos de administración-”, *Asuntos institucionales*, 12 de diciembre de 2012, http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/base-datos-directivas_es.htm [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁷³⁷ SIMÓN, Alfonso, “Objetivo: un 20% de mujeres directivas en cuatro años”, *Cinco Días*, 21 de enero de 2014 http://cincodias.com/cincodias/2014/01/21/empresas/1390336540_370150.html [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁷³⁸ Las primeras empresas en firmar el acuerdo fueron Acciona, Atos, Banco Sabadell, Banco Santander, Broseta, BSH Electrodomésticos, BT, CaixaBank, Ejuca, Ferrovial, Grupo Adecco, Grupo Repsol, Grupo Sociedades Enagas, Hogan Lovells, Iberdrola, IBM, Indra, Jazztel, Mutua Madrileña, Mutualia, NH Hoteles, Red Eléctrica España, Renault España, Renault España Comercial, S2 Grupo, Sacyr, Grupo Sada, Sada Cataluña, Sada Valencia, Sociedad Regional Abastecimientos de Aguas S.A.U. y Vodafone. MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, “Una treintena de entidades obtienen el distintivo “Igualdad en la Empresa”, ya cit.

⁷³⁹ RENAULT, “Renault se compromete a incrementar la presencia de mujeres en sus consejos de administración”, *Renault informa*, 19 de noviembre de 2014.

⁷⁴⁰ “Renault pretende potenciar la figura de las mujeres en la empresa”, *Diario Palentino*, 22 de junio de 2011, <http://www.diariopalentino.es/noticia.cfm/Local/20110622/renault/prende/potenciar/figura/mujeres/empresa/FF891157-D8FE-3E9C-72E2A857E2415FBE> [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁷⁴¹ Señala PÉREZ CARRILLO como un factor que repercute en el incremento del número de mujeres en los consejos de administración, que cada vez son más el número de empresas profesionales de búsqueda de talentos que tienden a fomentar el reclutamiento de mujeres. PÉREZ CARRILLO, Elena, “Responsabilidad Social Corporativa, cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, ya cit., págs. 329-330.

3.6. Con ellos

Helena Morrissey, consejera delegada de Newton Investment Management, fundó en 2010 el Club del 30% para que las compañías cotizadas del Reino Unido contaran con una tercera parte de mujeres en sus consejos en 2015⁷⁴². Morrissey cuenta que empezó escribiendo a sus colegas directivas de grandes compañías para pedirles que formaran parte de la asociación y que se quedó estupefacta ante la rudeza de sus respuestas: la igualdad les parecía indigna de sus agendas. Así que cambió de estrategia: convenció a dos o tres colegas masculinos y decidió que fueran ellos los que recabaran los apoyos. El resultado fue fulminante: la presencia de mujeres en la franja directiva de las empresas británicas experimentó un ascenso importante⁷⁴³.

Otro ejemplo que ha puesto en primera línea la necesidad de implicación de los hombres como base del cambio, ha sido la campaña de ONU Mujeres “*He for She*”⁷⁴⁴. El discurso, muy aplaudido, de la actriz Emma Watson en la sede de la ONU en Nueva York reclamaba un espacio común de lucha: “Hombres, me gustaría tomar esta oportunidad para hacerles llegar una invitación formal. La igualdad de género también es tu problema”⁷⁴⁵. Deberíamos empezar a explorar este camino, también, con el fin de aumentar nuestra presencia en los puestos de decisión⁷⁴⁶.

3.7. Escenarios de aprendizaje e innovación

El artículo 24 de la Ley de igualdad establece la integración del principio de igualdad en la política de educación⁷⁴⁷; específicamente en el ámbito de la educación superior lo recoge su artículo 25, como reconocimiento al papel de la universidad como transmisora de valores. Ambos artículos son fuente de aplicación del concreto desarrollo de la igualdad en esta área, ya que el sistema educativo es clave para superar la discriminación⁷⁴⁸.

⁷⁴² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, ya cit., pág. 55: “El 30 Percent Club del Reino Unido contribuye al establecimiento de clubes similares en otros países, como parte de una acción de promoción de medidas proactivas y de colaboración para avanzar, por oposición a los cupos establecidos por ley o a la inacción”.

⁷⁴³ MUJER HOY, “El poder femenino se consolida en las finanzas”, *Mujer Hoy*, 27 de septiembre de 2014, págs. 22-26.

⁷⁴⁴ La campaña se puede ver en: HEFORSHE, <http://www.heforshe.org> [fecha última consulta: 18/07/2016].

⁷⁴⁵ SERESPONSABLE, “He for She, una campaña por la igualdad de género”, *Seresponsible*, 23 de septiembre de 2014, <http://www.seresponsible.com/2014/09/23/he-for-she-una-campana-por-la-igualdad-de-genero-emwatson-un-women-heforshe/> [fecha última consulta: 18/02/2016].

⁷⁴⁶ El Proyecto europeo *All together* es un buen ejemplo de acción en este ámbito: ALL TOGETHER, *Implicación de los hombres en igualdad en el equilibrio entre vida familiar y laboral. Guía para las organizaciones*, 2007, http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia_All_Together_Hombres_igualdad_y_conciliacion..pdf [fecha última consulta: 18/03/2016].

⁷⁴⁷ El artículo 24 establece actuaciones a seguir las administraciones competentes, entre ellas, la integración en la formación del profesorado del principio de igualdad o la puesta en marcha de medidas educativas destinadas al reconocimiento y enseñanza del papel de las mujeres en la historia. *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12616.

⁷⁴⁸ SOLER VILAR, Anna y OLLER RUBERT, Marta, “Comentarios al artículo 24”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 269.

Este marco legal que materializa, entre otras cosas, la aplicación transversal de la igualdad, ampara el aprovechamiento de espacios que nos permitan introducir la igualdad como un elemento estructural, y que por tanto refuercen el fomento del conocimiento de referentes femeninos⁷⁴⁹, el estudio de la empresa desde una perspectiva de género, y un largo etcétera. Todo ello puede contribuir a que la igualdad llegue a todos los rincones⁷⁵⁰, también al ámbito económico, y así generar nuevas visiones que reflejen lo que hoy es nuestra sociedad.

Hablo en este caso no sólo de los aspectos curriculares de las materias universitarias, sino, por ejemplo, de los proyectos de innovación docente cuyo fin último es desarrollar una educación de calidad a través de la implementación de estrategias y metodologías innovadoras. El Programa “Woman Emprende” de la Universidad de Santiago de Compostela⁷⁵¹ y la iniciativa FutUEmprende de la Universidad de La Rioja⁷⁵² son una muestra de ello. El primero tiene como objetivo impulsar entre las universitarias el espíritu emprendedor y la creación de empresas, y conseguir resultados de participación de las mujeres en consonancia a su cuota de participación en la universidad. El segundo es un proyecto que pretende atesorar experiencias y desarrollar materiales y guías docentes, para fomentar la educación emprendedora desde las edades más tempranas (Educación Primaria). En ambas iniciativas se tiene en cuenta la perspectiva de género, lo que genera que la igualdad vaya impregnando espacios y tiempos⁷⁵³.

3.8. Formación y *mentoring*

Un buen número de experiencias precisamente tiene que ver con el empoderamiento y liderazgo de las mujeres en su ascenso a las cúpulas empresariales. Así, el proyecto Promociona-Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección, impulsado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y financiado con fondos del Espacio Económico Europeo, permite ofrecer a las mujeres un programa diseñado específicamente para fortalecer sus competencias, tanto técnicas como de liderazgo de la mujer, en su ascenso hacia la primera línea de la organización⁷⁵⁴.

⁷⁴⁹ ZABALBEASCOA, Anaxu, “Muere Zaha Hadid, estrella de la arquitectura mundial”, *El País*, 1 de abril de 2016, http://cultura.elpais.com/cultura/2016/03/31/actualidad/1459436737_304244.html [fecha última consulta: 1/04/2016].

⁷⁵⁰ GUTIÉRREZ, Maite, “Informática: se buscan mujeres”, *La Vanguardia*, 13 de abril de 2014, <http://www.lavanguardia.com/vida/20140413/54405763426/informatica-se-buscan-mujeres.html> [fecha última consulta: 18/03/2016].

⁷⁵¹ UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, *Woman Emprende*, <http://www.womanemprende.org> [fecha última consulta: 18/07/2016].

⁷⁵² UNIVERSIDAD DE LA RIOJA, *FutUEmprende*, <http://www.catedraemprendedores.es> [fecha última consulta: 18/07/2016].

⁷⁵³ LÓPEZ BARRIO explica que en la Universidad de Santiago de Compostela el emprendimiento era una cuestión fundamentalmente masculina, pese a la mayoría de mujeres en todos sus ciclos formativos. Se detectó que la mayoría de empresas creadas estaban dirigidas por hombres, y se decidió plantear una herramienta metodológica como “Woman Emprende” para analizar y corregir lo que la autora llama “desequilibrio emprendedor de género”. LÓPEZ BARRIO, Eva, “El Programa Woman Emprende de la Universidad de Santiago de Compostela”, en LÓPEZ DÍAZ, Ana Jesús (Coord.), *Emprender: una perspectiva de género*, Universidade da Coruña, A Coruña, 2013, págs. 127-128.

⁷⁵⁴ Los contenidos académicos se completan con sesiones individuales de *coaching* ejecutivo, programas individuales de *mentoring* con ejecutivos/as del más alto nivel, actividades de *networking* y fórums con líderes de distintos ámbitos. CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE), Proyecto Promociona, 2016, <http://www.proyectopromociona.com> [fecha última consulta: 18/02/2016].

El programa está coordinado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) e impartido por Escuela de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Fruto de este programa nació en mayo de 2015 la “Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras”, a instancia de las ciento diez ejecutivas que hasta la fecha habían participado en el Proyecto Promociona, para dar continuidad a dicha idea y favorecer el acceso de las mujeres a los consejos de administración así como para visibilizar a las mujeres en la alta dirección⁷⁵⁵. Las integrantes de la asociación además, manifestaron el deseo de ser mentoras de otras mujeres profesionales que quisieran progresar y llegar a puestos de responsabilidad del tejido empresarial español⁷⁵⁶.

La convocatoria de “Becas Compromiso con la Igualdad” lanzada por Bureau Veritas Centro Universitario, es otra de las iniciativas en esta línea, que busca facilitar el acceso a la formación teórica de profesionales mujeres con larga experiencia en gobierno corporativo y alta dirección. El fin último es contribuir a aumentar la representación femenina en los consejos de administración⁷⁵⁷. Por otra parte, el IESE Business School organiza anualmente una formación dirigida a reforzar las competencias y conocimientos necesarios de las mujeres, con el fin de que desempeñen adecuadamente su cargo en los consejos de administración⁷⁵⁸.

Desde el ámbito universitario también se han diseñado algunas acciones de interés. Por ejemplo, la Universidad de Deusto lanzó una acción piloto en el ámbito de la formación continua: “World Café on line para mujeres directivas y predirectivas” con el fin de crear un espacio que provocara el empoderamiento de las mujeres en puestos directivos o predirectivos⁷⁵⁹.

En Francia, las escuelas de negocios Essec y EM Lyon han sido pioneras en ofrecer formación específica a las mujeres. Ambas escuelas proporcionan una formación sobre las llamadas “*hard skills*” (finanzas, derecho, gestión de riesgos, etc.), pero también sobre las “*soft skills*” como la ética por ejemplo⁷⁶⁰.

Otro tipo de prácticas se han aliado con las nuevas tecnologías para ofrecer aplicaciones móviles, con el objetivo de luchar contra las desigualdades en el trabajo. Es el caso de la aplicación “*Leadership Pour Elles*”, presentada en 2014 por la Ministra francesa Najat

⁷⁵⁵ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EJECUTIVAS Y CONSEJERAS, <https://ejecutivasyconsejeras.org> [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁷⁵⁶ TOÉ, Mamadou, “Diversité et gouvernance des entreprises: contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux”, ya cit., pág. 26: “*Un mentor est une personne avisée et expérimentée qui fournit volontairement une aide personnelle à une autre en général moins expérimentée*”.

⁷⁵⁷ BUREAU VERITAS, “Diez mujeres disfrutarán las Becas Compromiso con la Igualdad”, *Mujeres&cia*, 27 de diciembre de 2012, <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/51127/1/diez-mujeres-disfrutaran-las-becas-compromiso-con-la-igualdad> [fecha última consulta: 18/01/2016].

⁷⁵⁸ IESE BUSINESS SCHOOL, “Mujeres en consejos de administración”, <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/direccion-estrategica/mujeres-consejos-administracion/> [fecha última consulta: 16/02/2016].

⁷⁵⁹ HERRERA PEREDA, Visitación, “Descripción y valoración de una experiencia de aprendizaje cooperativo, en el ámbito de la formación continua universitaria: world café on line para mujeres directivas y predirectivas”, *Jornada sobre aprendizaje cooperativo*, Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de Valladolid.

⁷⁶⁰ RENAULT, Marie-Cécile, “Les femmes à l’assaut des conseils d’administration”, ya cit., pág. 18.

Vallaud-Belkacem, que pretende dotar de confianza a las mujeres para no dejar pasar las oportunidades que se les presentan⁷⁶¹.

Por otro lado, el grupo francés ENGIE cuenta con un programa de *mentoring* desde 2010⁷⁶², con el fin de acompañar a las mujeres en el desarrollo de sus carreras y de esta manera contribuir al acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad⁷⁶³. La empresa BT España, que obtuvo el distintivo “Igualdad en la empresa” en 2010, también ha apostado por un programa (“Ponte al día. Lidera tu futuro”) para mejorar y potenciar la trayectoria profesional de las mujeres⁷⁶⁴. No obstante, Brigitte Grésy, Secretaria General del CSEP, matiza, con gran acierto, que el *mentoring* debe mezclar equipos y no traducirse sistemáticamente por un binomio de un hombre mayor y una joven para no caer en el sexismo paternalista⁷⁶⁵.

En definitiva, estas experiencias (y muchas otras)⁷⁶⁶ nos marcan un camino a seguir en el acceso de las mujeres a los consejos de administración⁷⁶⁷. Tengamos en cuenta que Ana Patricia Botín al frente del Santander o Dolores Dancausa como presidenta de Bankinter, son una excepción. Las noticias que nos informan de su acceso a puestos tradicionalmente ocupados por hombres son siempre positivas porque abren un resquicio para la igualdad entre los sexos en el ámbito del poder, pero no es “lo normal”⁷⁶⁸.

⁷⁶¹ MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Leadership pour elles. L'appli mobile”, 13 de octubre de 2015, <http://femmes.gouv.fr/pascale-boistard-presente-la-nouvelle-version-de-lapplication-leadership-pour-elles/> [fecha última consulta: 18/02/2016]: “Lancée il y a deux ans, cette application permet d'accompagner les femmes dans leur parcours professionnel, en leur prodiguant des conseils pour s'affirmer et construire leur carrière. Un quizz et différents parcours permettent d'orienter les utilisatrices vers des conseils et des témoignages adaptés à leur situation”.

⁷⁶² LIAUTAUD establece tres tipos de acompañamiento en Francia: el *mentoring* (basado en compartir experiencias entre el mentor y la persona mentada), el *coaching* (de tipo contractual con obligación de resultados), y la tutoría o el apadrinamiento (elección de una persona de referencia por su personalidad y/o competencia en la materia). Aunque estos tipos de acompañamiento no están reservados a las mujeres, son ellas las que más se benefician de ellos. LIAUTAUD, Martine, “Culture mentoring. Accompagner les femmes pour réussir”, ya cit., pág. 33.

⁷⁶³ Este Programa obtuvo en 2011 el premio a la acción “Empresa y diversidad”. ENGIE, *Le programme de mentoring pour les femmes*, <http://www.engie.com/engagements/nos-engagements-et-politiques-rh/egalite-mixite/le-programme-de-mentoring-pour-les-femmes/> [fecha última consulta: 18/07/2016].

⁷⁶⁴ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, BT, <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/fichaBT.htm> [fecha última consulta: 18/02/2016].

⁷⁶⁵ LIAUTAUD, Martine, “Culture mentoring. Accompagner les femmes pour réussir”, ya cit., pág. 51.

⁷⁶⁶ Otras vías como las planteadas por SENENT VIDAL, M^a José, “El género en la Responsabilidad Social Empresarial. Especial incidencia en las acciones positivas de buen gobierno corporativo”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, ya cit., págs. 189-190.

⁷⁶⁷ GARCÍA MANSO, Beatriz, “16 mujeres que han roto el techo de cristal”, *Yo Dona*, 26 de abril de 2014, pág. 59: “Quedan muchos golpes que asestar para que el techo se desplome: eliminar las brechas salariales, impulsar la coeducación y los planes de conciliación y flexibilidad en las empresas, etc.”

⁷⁶⁸ Así se manifiesta en PÉREZ CARRILLO, Elena, “Responsabilidad Social Corporativa, cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, ya cit., pág. 327: “Incluso publicaciones de tan amplia tirada como el semanal *The Economist* se ha manifestado claramente favorable a incrementar las disparidades de sexo en los Consejos”.

Por último, me uno a la petición de ROMERO LÓPEZ de que hombres y mujeres participen e intervengan por igual en la vida productiva y reproductiva⁷⁶⁹. Sólo así, lograremos lo que queremos ser: padres, madres y profesionales, sin que tengamos que decidir entre trabajo o familia...o morir en el intento.

⁷⁶⁹ ROMERO LÓPEZ, Marcial, “Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos”, ya cit., pág. 138: “Mientras las cosas se planteen pensando que todo avance femenino es un retroceso masculino, los hombres se defenderán. Y se defenderán, entre otras razones porque fuera de la carrera laboral o profesional el varón no es nada, o casi nada, mientras que las mujeres siempre tienen la coartada de la maternidad/reproducción si les falla la aventura laboral. Y a unos y a otros les convendría equilibrar ambos mundos”.

Capítulo V

ACCIONES POSITIVAS: PUNTO Y SEGUIDO

1. INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista histórico ha habido muchos grupos en situación de discriminación. La raza, la nacionalidad o el sexo han sido utilizados para tratar de una manera diferente a las personas. Esta realidad es particularmente dolorosa si hablamos de las mujeres, que conforman la mitad de la población, y a las que se les han negado derechos⁷⁷⁰ tan esenciales como el derecho al voto, o tan “simbólicos” como el derecho a conducir⁷⁷¹.

La situación de subordinación y exclusión de las mujeres a través de todos los tiempos nos aporta el fundamento histórico suficiente⁷⁷², para justificar, al menos, la utilización de medidas de acción positiva que cuentan con un reconocimiento internacional. En este sentido, quiero mencionar expresamente la Convención de Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) de 1979⁷⁷³, que instaba a los Estados para que adoptaran las medidas apropiadas para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres en las mismas condiciones que los hombres⁷⁷⁴; y también, la IV Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la

⁷⁷⁰ SEVILLA MERINO, Julia, “De la política de cuotas al derecho de la igualdad en la representación: especial referencia a Les Corts Valencianes”, *Corts: Anuario de derecho parlamentario* 24, 2010, pág. 285: “Con demasiada frecuencia las mujeres ven mermada su condición de ciudadanas con todos los derechos inherentes, también como personas, por una falta de apreciación y, en ocasiones, de negación de su desigual posición en la sociedad, como se ha comprobado en la aprobación de las leyes de igualdad en todas las Comunidades Autónomas para combatir las desigualdades pese a todo, aún existentes en la sociedad”.

⁷⁷¹ Arabia Saudí es el único país del mundo que prohíbe conducir a las mujeres, como se señala en FRANCE PRESSE, “Las mujeres saudíes serán juzgadas ante un tribunal antiterrorista por conducir”, *El Mundo*, 25 de diciembre de 2014, <http://www.elmundo.es/internacional/2014/12/25/549c671f22601da61b8b4577.html> [fecha última consulta: 18/08/2015].

⁷⁷² “Más aún cuando esa larga historia de discriminación está en el origen de estructuras sociales que perpetúan, de manera cada vez más sutil, y a pesar de estar plenamente conseguida la igualdad formal, determinados roles tradicionales y la perenne infravaloración de la actividad femenina, limitan en la práctica la capacidad de las mujeres para ejercitar plenamente y en igualdad con los varones, los derechos fundamentales de que son titulares, en lo que constituye un atentado frontal contra los valores esenciales sobre los que se construye el Estado social y democrático de Derecho” dice, MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, Civitas, Madrid, 2003, pág. 22.

⁷⁷³ NACIONES UNIDAS, *Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm> [fecha última consulta: 18/09/2015].

⁷⁷⁴ En septiembre de 2013, el Gobierno estatal enviaba un informe sobre la aplicación de la CEDAW en España entre los años 2009-2013. En 2014 se publicaba el denominado “Informe Sombra” elaborado por la sociedad civil de los Estados, con el fin de mejorar el conocimiento y comprensión de la realidad en materia de igualdad más allá de la visión gubernamental. El Informe Sombra evidenciaba el retroceso de la igualdad de género en España. MACÍAS JARA, María, “Igualdad de Mujeres y Hombres”, en REY MARTÍNEZ, Fernando (Dir.), *Los Derechos Humanos en España: un balance crítico*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2015, pág. 517: “Así, entre las carencias detectadas, se considera que existe, en la actualidad, principalmente, una persistencia de discriminación e insuficiencia de medios en la lucha contra todas las formas de violencia de género, un retroceso e incumplimiento de compromisos en las políticas de

Mujer (Pekín, 1995), que trató de la necesidad de introducir medidas de acción positiva al objeto de promover el acceso de mujeres a las instancias de decisión política⁷⁷⁵. Ambos documentos evidencian la necesidad de la puesta en práctica de acciones positivas, cuyo origen⁷⁷⁶ se sitúa en el Derecho norteamericano⁷⁷⁷. El concepto de acción positiva es el que mejor ha calado en Europa y en España, pero en realidad el derecho estadounidense utiliza como sinónimos acción afirmativa, tratamiento preferente y discriminación afirmativa o inversa⁷⁷⁸.

La fórmula de las acciones positivas se empieza a utilizar en los Tribunales americanos⁷⁷⁹ de forma esporádica, a finales del siglo XIX y principios del XX, y es en la época de la administración Nixon, cuando se introducen las acciones positivas a favor de las mujeres con el objetivo de favorecer el empleo femenino⁷⁸⁰. En esta época se aprueba un plan por el que se establecen cuotas al empresariado, para incrementar el número de mujeres en el mercado laboral, sin necesidad de utilizar más argumentos que los de igualdad económica y de justicia entre hombres y mujeres. En 1964 se promulga la *Civil Rights Act* que incluye por primera vez el sexo como uno de los criterios

cooperación internacional al desarrollo y género, incumplimientos en adopción de medidas para modificar los patrones culturales y romper estereotipos en educación y cultura, [...]. Asimismo, se cree que las reformas laborales y las medidas contra la crisis son “insensibles” (*gender blind*) a la perspectiva de género y vulneran el principio de igualdad, se producen graves vulneraciones del derecho a la salud y claras amenazas al ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos y hay una falta de puesta en marcha de medidas para luchar contra la desigualdad en general y contra la discriminación en otras esferas de la vida económica y social”.

⁷⁷⁵ Así se recoge en los documentos de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas en UN WOMEN, *Fourth World Conference on Women*, Beijing, China, 4-15 September 1995, <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/fwcw.htm> [fecha última consulta: 18/09/2015].

⁷⁷⁶ REY MARTÍNEZ, Fernando, “El principio de igualdad en el contexto de la crisis del Estado social: diez problemas actuales”, en PRESNO LINERA, Miguel Ángel (Coord.), *La metamorfosis del Estado y del Derecho*, Fundamentos, Asturias, 2014, págs. 304-305: “El Derecho Antidiscriminatorio se origina en la tradición estadounidense de la lucha contra la discriminación racial. El Derecho europeo ha hecho hincapié, originariamente, en la lucha contra la discriminación de género. En cualquier caso, etnia y género forman los dos rasgos más característicos del Derecho Antidiscriminatorio, los primeros reconocidos, los más asegurados (el Derecho europeo actual se configura con seis rasgos, estos dos más otros cuatro: edad, discapacidad, religión/convicciones y orientación/identidad sexuales; pero sólo género y etnia se protegen más allá del ámbito laboral), los más comunes en los diversos ordenamientos nacionales y en el internacional”.

⁷⁷⁷ Como recuerda el Abogado General Sr. TESAURO en sus conclusiones en el asunto *Kalanke*, la expresión “acciones positivas” fue acuñada en el Derecho estadounidense, en donde en un primer momento las *affirmative actions* constituían medidas a favor de la población de color y, posteriormente, medidas a favor de las etnias minoritarias o de otros grupos vulnerables, como las mujeres. *Kalanke, Conclusiones del Abogado General Sr. Giuseppe Tesauro presentadas el 6 de abril de 1995*, Asunto C-450/93, pág. 3057.

⁷⁷⁸ VENTURA FRANCH, Asunción, “Comentarios al artículo 11”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, pág. 166, expresa que: “Sin embargo, el origen de estas medidas y la justificación de las mismas difieren de manera importante entre las *affirmative actions* de EE.UU. y las acciones positivas en la Unión Europea; y, en concreto, en España. Básicamente las diferencias serían: a) el origen de las mismas, b) los diferentes sistemas judiciales que las aplican y que a la vez también las cuestionan, c) las técnicas de protección jurídicas y d) el tipo de Estado”.

⁷⁷⁹ GONZÁLEZ MARTÍN, Nuria, “Notas sobre las políticas de acción positiva en los Estados Unidos de América”, en JIMÉNEZ LARA, M^a José y FRANCO ROJAS, Ricardo (Coord.), *Nuevas estrategias para una política de inmigración solidaria*, Mergablum, 2002, pág. 188: “La historia norteamericana había demostrado, reiteradamente, que incluso las leyes más sabias y los esfuerzos mejor inspirados para luchar contra la discriminación habían sido incapaces de aumentar la representación de las minorías si no se apoyaban en medidas concretas, precisas y obligatorias”.

⁷⁸⁰ DURÁN Y LALAGUNA, Paloma, *Acciones positivas para las mujeres en las organizaciones internacionales*, La Ley, Madrid, 2008, pág. 28.

prohibidos a la hora de acceder a un trabajo o ser despedido⁷⁸¹. En la década de los 70 se extiende la figura de las acciones positivas, y su constitucionalidad queda a la discrecionalidad de los Tribunales.

En Europa, la Directiva 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 profesionales, y a las condiciones de trabajo, de 1976⁷⁸², es la primera Directiva que explicita en su artículo 2 (apartado 4) la acción positiva, al permitir las medidas encaminadas a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en particular para corregir las desigualdades de hecho que afecten a las oportunidades de las mujeres en materias como el acceso al empleo. Dos décadas después, se introduce en el Tratado de Ámsterdam el artículo 141 (apartado 4), que admite la utilización de las acciones positivas por los Estados miembros, entendidas como “ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales”. Después de la reforma del Tratado de Lisboa, este concepto se incluye en el artículo 157 (apartado 4) del vigente TFUE⁷⁸³. Otras Directivas, como por ejemplo la de bienes y servicios de 2004, también han recogido el concepto de acción positiva⁷⁸⁴. Es interesante subrayar que ninguna de estas normas presenta la acción positiva como una excepción al principio de igualdad de trato, al contrario ésta se plantea como un instrumento de promoción de la igualdad real⁷⁸⁵.

Pero independientemente del debate (todavía) intenso sobre la conveniencia⁷⁸⁶, e incluso la legitimidad, de las acciones positivas, en el caso de la incorporación de mujeres a los consejos de administración la pregunta que está en el aire es si debemos esperar que el paso del tiempo conlleve una representación equilibrada en este ámbito, o si por el contrario no debemos dudar en tomar medidas legislativas que aceleren de alguna manera el objetivo de la igualdad real⁷⁸⁷. No obstante, antes de apostar o no por

⁷⁸¹ MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, “Evolución del principio de igualdad en Estados Unidos. Nacimiento y desarrollo de las medidas de acción afirmativa en derecho estadounidense”, *Revista española de derecho constitucional* 68, 2003, pág.169.

⁷⁸² Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, 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 profesionales, DOCE L 39 de 14.2.76.

⁷⁸³ Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, ya cit., pág. 118.

⁷⁸⁴ Directiva del Consejo 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, DOUE L 373 de 21.12.2004, pág. 41.

⁷⁸⁵ EUROPEAN COMMISSION, *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards*, September 2011, pág 8.

⁷⁸⁶ Sin embargo, si la cuota masculina no existiera sería innecesaria la femenina, tal y como argumenta GUTIÉRREZ, M^a Cruz, “En contra de las cuotas masculinas”, *Diario La Rioja*, 11 de marzo de 2016: “Desde luego son muchos los cómplices (hombres y mujeres) que sostienen la trama de la cuota masculina y tendrán que ser más los objetores (hombres y mujeres) que decidan dejar de apoyarla activa o pasivamente para que esa cuota desaparezca y haga innecesaria la femenina”.

⁷⁸⁷ En este sentido lo plantea ESCRIBANO GÁMIR, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español”, en MARTÍN LÓPEZ, M^a Teresa y VELASCO RETAMOSA, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., pág. 103: “La pregunta en términos sencillos es si se espera a que evolucione naturalmente el fenómeno –toda vez que lo previsible sea la plena equiparación- o, si se acelera el proceso con intervenciones legales al fin de que no se pierdan más generaciones. Ventajas y desventajas como fácilmente puede preverse por el comprensible rechazo de establecer sistemas coercitivos que afecten a la libertad de empresa, pero, en otro lado, el peligro de que la no intervención lleve a convertir la igualdad en un proyecto casi mineral”.

instrumentos legislativos⁷⁸⁸, es conveniente comprender el alcance y el significado de los mismos, lo que nos lleva, en primer lugar, a aclarar algunos conceptos que se manejan en este debate⁷⁸⁹.

⁷⁸⁸ Coincido con HUERTA VIESCA en la pregunta y el *quid* de la cuestión en HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 79: “La doctrina se ha formulado la siguiente cuestión: ¿importa que el número de mujeres en los Consejos de administración aumente? La respuesta suele ser afirmativa desde todos los sectores sociales, políticos y económicos, y también desde las empresas, que perciben el techo de cristal –las mujeres *pueden* hacer lo mismo que los hombres en teoría, pero en realidad, no *pueden* hacerlo todo- negativamente. El *quid* de la cuestión está en qué debe hacerse –si es que debe hacerse algo- desde el punto de vista del Derecho positivo para que haya más consejeras”.

⁷⁸⁹ Desde algunos sectores se observa, que la instauración de una presencia equilibrada entre sexos no ha sido presentada como un instrumento de lucha contra los efectos del sistema de género, sino como una manera de “repartición del pastel” entre las distintas categorías de individuos (mujeres, personas con discapacidad, etc.), como señalan: BENDER, Anne-Françoise, BERREBI-HOFFMANN, Isabelle et REIGNÉ, Philippe, “Les quotas de femmes dans les conseils d’administration”, *Travail, genre et sociétés* 34, 2015, pág. 170.

2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Es importante precisar, y diferenciar, si es el caso, algunos conceptos como los siguientes: “acción protectora”, “acción positiva” y “discriminación inversa” (también llamada discriminación positiva)⁷⁹⁰.

En primer lugar, podemos definir las acciones protectoras como aquellas medidas que conceden supuestas ventajas al sexo femenino, partiendo de una concepción histórica del mismo como sexo inferior o más débil, y que por tanto son ilícitas⁷⁹¹. Así, la sentencia 229/1992, de 14 de diciembre de 1992 del Tribunal Constitucional en la que se dirimía el derecho de la demandante a ocupar en igualdad con los trabajadores varones una plaza de ayudante minero, dejaba claro que la existencia de trabajos prohibidos para la mujer era una respuesta histórica a la sobreexplotación de la mano de obra femenina, y que en muchos casos esta legislación originariamente protectora respondía a prejuicios y opiniones preconcebidas, cuestión que en la actualidad no encuentra fundamento suficiente para justificar su mantenimiento⁷⁹².

Por otro lado, la Comisión Europea ha reconocido que la igualdad de oportunidades para las mujeres es una tarea importante, y admite la necesidad de recurrir, cuando sea adecuado, a medidas de “acción positiva” para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en especial para eliminar los factores de desigualdad existentes que afectan a las oportunidades de las mujeres en materia de empleo. Además se admite que este concepto abarcaría todas las medidas destinadas a contrarrestar los efectos discriminatorios en el pasado, a eliminar la discriminación existente y a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, particularmente con relación a tipos o niveles de empleo donde los miembros de un sexo estén

⁷⁹⁰ Un sector doctrinal critica la utilización de la palabra “discriminación” para hacer referencia a una política de acción positiva, al considerarlo un uso tendencioso del lenguaje por querer hacer hincapié en el pretendido carácter “injusto” de esas medidas, ya que se considera que rompen con el principio de igualdad de oportunidades; en este sentido, BARRÈRE UNZUETA, M^a Ángeles, “La acción positiva: análisis del concepto y propuestas de revisión”, *Jornada sobre Políticas locales para la igualdad entre mujeres y hombres*, Vitoria, 2002, pág. 22.

A este respecto, RUIZ MIGUEL observa que el uso del término “discriminación” comporta una absoluta identificación entre discriminación y distinción (o desigualdad) injusta y así, sobre todo en quienes se oponen a la “discriminación inversa”, se aprovecha la carga peyorativa del término. RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La discriminación inversa y el caso Kalanke”, *Doxa* 19, 1996, pág. 128.

⁷⁹¹ BUSTOS BOTTAI, Rodrigo, “Discriminación por razón de sexo y acciones positivas: Reflexiones a la luz de la jurisprudencia constitucional española y aproximación a la ley para la igualdad efectiva”, *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política* 6, 2007, pág. 136, lo expresa de este modo: “Se trata de situaciones en las que se realizan acciones que, o bien se fundan en estereotipos sobre los roles sociales para compatibilizar su trabajo extradoméstico con su deber de cuidar a los hijos y preocuparse del hogar familiar, o bien buscan supuestamente proteger a la mujer por ser más débil físicamente. Por lo tanto, aunque aparentemente su objetivo sería el de favorecer a las mujeres en el fondo interpretan los mismos valores que han relegado a la población femenina a una condición de inferioridad social”.

⁷⁹² Así lo afirma con rotundidad el TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Primera. Sentencia 229/1992, de 14 de diciembre de 1992. Recurso de amparo 2.281/1989. Contra Sentencia de la Sala de lo Social del TSJ de Madrid en suplicación de la dictada por la Magistratura de Trabajo núm. 2 de Oviedo en procedimiento sobre derecho a ocupar plaza de trabajador minero. Vulneración del principio de igualdad: discriminación por razón de sexo*, Boletín Oficial del Estado núm. 16, de 19 de enero de 1993, pág. 62: “Aunque la especial dureza de este trabajo puede requerir determinadas exigencias de fortaleza y condición física, éstas habrán de ser exigibles por igual al hombre o a la mujer, al margen de su sexo, sin que pueda ser relevante al respecto la eventualidad de que un mayor número de hombres que de mujeres puedan reunir en el caso concreto esas exigencias. Comprobadas las mismas, no existe razón alguna (salvo que esté en juego, lo que no ocurre en el presente caso, el embarazo o la maternidad) que pueda justificar la exclusión absoluta de la mujer de este tipo de trabajo”.

infrarrepresentados⁷⁹³. Este principio de acción positiva se reconoce también en la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE⁷⁹⁴, documento que incorpora la igualdad entre mujeres y hombres como uno de los derechos fundamentales⁷⁹⁵.

Para comprender el concepto de “discriminación inversa” debemos tener en cuenta que un sector de la doctrina utiliza los conceptos de “acciones positivas” y “medidas de discriminación inversa” como dos figuras diferentes⁷⁹⁶; sin embargo, otro considera la discriminación inversa como una especie dentro de la categoría de acciones positivas⁷⁹⁷. En el primer grupo se encuentra REY MARTÍNEZ que plantea el concepto de discriminación inversa como algo distinto de las acciones positivas⁷⁹⁸, señalando que las acciones positivas son una *exigencia* del principio de prohibición de discriminación directa, mientras que las cuotas y preferencias, esto es, las discriminaciones positivas o inversas sí constituyen una *excepción* a dicho principio⁷⁹⁹. En el último⁸⁰⁰, entre otros,

⁷⁹³ *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la interpretación de la sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995 en el asunto C-450/93, Kalanke v. Freie Hansestadt Bremen*, ya cit., págs. 2-3.

⁷⁹⁴ *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01)*, ya cit., pág. 13.

⁷⁹⁵ PASTOR GOSÁLBEZ, M^a Inmaculada, ROMÁN MARTÍN, Laura y GIMÉNEZ COSTA, Ana (Coord.), *Integración europea y Género*, ya cit., págs. 24-25, señalan que: “La igualdad entre las mujeres y los hombres no se plasmó en el texto de la Carta prácticamente hasta su redacción final, pese a las numerosas llamadas de atención que se realizaron a la Convención para que ésta tuviera en cuenta, al menos, el alcance que la igualdad ya tenía en los Tratados”.

⁷⁹⁶ BENGOCHEA GIL expone una diferenciación de conceptos basada en que las acciones positivas se fundamentan en la exigencia de la igualdad, mientras que las medidas de discriminación inversa lo hacen en la prohibición de la discriminación. BENGOCHEA GIL, M^a Ángeles, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: Dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, Civitas, Madrid, 2007, pág. 84.

RUIZ MIGUEL manifiesta que la discriminación inversa debe observar dos requisitos fundamentales, que sirven de diferenciación con respecto al resto de las medidas de acción positiva: la atribución de una preferencia por determinados rasgos y la existencia de una particular escasez de recursos. RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La discriminación inversa y el caso Kalanke”, ya cit., pág. 126.

⁷⁹⁷ En palabras de GARCÍA AÑÓN, las medidas de acción positiva pueden clasificarse en “medidas de concienciación” que serían las medidas de formación o de carácter publicitario que pretender crear un estado de opinión o una sensibilización del problema; y “medidas de facilitación, de impulso o de promoción”, orientadas en parte a corregir los defectos de los sistemas de selección basados en el mérito en los que es muy frecuente que se introduzcan o se hayan introducido, aunque sea inconscientemente, prejuicios y prácticas aparentemente neutras pero que merman las posibilidades de los miembros de los colectivos tradicionalmente marginados. Dentro de estas medidas de promoción el autor incluye las “medidas de incentivación”, entendidas como las dirigidas a incrementar las oportunidades competitivas de las personas tradicionalmente marginadas por su pertenencia a colectivos desfavorecidos; y las “medidas de discriminación inversa o positiva”, que se aplican en situaciones de especial escasez y de indivisibilidad del bien sobre el que recaen, y provocan que el beneficio directo que se proporciona a ciertas personas se traduzca en un perjuicio visible a otras a las que se priva de ese bien: MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., págs. 41-46.

⁷⁹⁸ REY MARTÍNEZ distingue entre las acciones positivas y las discriminaciones positivas. Las primeras a juicio del autor son un ejercicio del derecho fundamental a no sufrir discriminación, mientras que las segundas suponen un límite al derecho de terceros. Por tanto, y siguiendo al autor las medidas de discriminación positiva tienen que pasar obligatoriamente el juicio de proporcionalidad y por ello no todas serán válidas. REY MARTÍNEZ, Fernando, “El principio de igualdad en el contexto de la crisis del Estado social: diez problemas actuales”, en PRESNO LINERA, Miguel Ángel (Coord.), *La metamorfosis del Estado y del Derecho*, ya cit., pág. 311.

⁷⁹⁹ REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)”, *Revista Española de Derecho Constitucional* 47, mayo-agosto 1996, pág. 322.

⁸⁰⁰ Señala BUSTOS BOTTAI, Rodrigo, “Discriminación por razón de sexo y acciones positivas: Reflexiones a la luz de la jurisprudencia constitucional española y aproximación a la ley para la igualdad

se ubica GIMÉNEZ GLUCK que considera que la discriminación inversa es una especie con sustantividad propia de la categoría genérica “acción positiva”⁸⁰¹, y que dependiendo de una serie de factores su utilización sería constitucional o inconstitucional. Dentro de las medidas consideradas de “discriminación inversa” se encontrarían, según el mismo autor, los objetivos numéricos (*goal* o *target* en la terminología anglosajona) y las cuotas⁸⁰², cuya diferencia se basaría en su distinta articulación⁸⁰³.

A todo esto se añade que gran parte de la doctrina distingue entre las llamadas cuotas rígidas y cuotas flexibles⁸⁰⁴, siendo las primeras, cuotas que lesionarían derechos individuales, pero no las segundas al ser cuotas *no automáticas* (la cursiva es mía) o que contienen una cláusula de apertura que permite ponderar otras circunstancias. Al hilo de esta diferenciación, la Comisaria Europea de Justicia Vera Jourová dejaba claro, tras el nuevo rechazo a la propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración, que dicha propuesta no plantea una cuota rígida sino la necesidad de unos procesos de selección transparentes basados en el mérito que garanticen un mayor equilibrio⁸⁰⁵.

Independientemente de la distinción o no como dos figuras diferentes de los conceptos de acción positiva y discriminación inversa, es cierto que en este contexto no todas las medidas sirven para lo mismo. Así el Abogado General TESAURO, en sus conclusiones en el asunto *Kalanke*, distinguía varios modelos de acción positiva que paso a describir aquí, ya que esta clasificación puede ayudar a comprender el debate sobre su legitimidad jurídica⁸⁰⁶.

efectiva”, ya cit., pág. 133, que la discriminación inversa como una clase de acción positiva es objeto de mayores polémicas que el resto de acciones positivas.

⁸⁰¹ GIMÉNEZ GLUCK considera la discriminación inversa como una especie de las acciones positivas, por lo que utiliza el término de “acciones positivas moderadas” para definir aquellas acciones positivas que no constituyen discriminación inversa: GIMÉNEZ GLUCK, David, *Una manifestación polémica del principio de igualdad: acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1999.

⁸⁰² BARRERE UNZUETA considera que bajo el binomio cuota-objetivo subyace la concepción de que las cuotas son *malas* porque cercenan la discrecionalidad en la aplicación de las normas igualitarias, mientras que los objetivos, en la medida que la posibilitan, son *buenos*. Se plantea así un debate interesado en el que las cuotas son las grandes “perdedoras”. BARRERE UNZUETA, M^a Ángeles, *Discriminación, Derecho antidiscriminatorio y acción positiva en favor de las mujeres*, Civitas, Madrid, 1997.

⁸⁰³ Así, GIMÉNEZ GLUCK, David, *Una manifestación polémica del principio de igualdad: acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa*, ya cit., pág. 81, refleja que: “Respecto a la estructura de la discriminación inversa, tanto en Estados Unidos como en Europa hay una tendencia a distinguir entre objetivos (*goals*) y cuotas (*quotas*). El objetivo sería fijarse unas metas flexibles, no numéricas, en la aplicación de la discriminación inversa. La cuota sería fijar un porcentaje determinado. Pero si se profundiza un poco en su estudio, se comprueba que la discriminación inversa se hace siempre en cuotas porque los objetivos, para ser efectivos, también se han de concretar en porcentajes”.

⁸⁰⁴ Incluso hay algunos/as autores/as que diferencian entre cupo negativo (cuando la cuota establece un máximo de plazas a cubrir, con indicación o no del mínimo a cubrir) o positivo (cuando la cuota establece un mínimo de plazas a cubrir pero no un máximo): GARCÍA-BERRIO HERNÁNDEZ, Teresa, “Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo”, ya cit., pág. 220.

⁸⁰⁵ “Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración”, ya cit.

⁸⁰⁶ *Kalanke*, Conclusiones del Abogado General Sr. Giuseppe Tesauero presentadas el 6 de abril de 1995, ya cit., págs. 3058-3059.

El primer modelo incluiría las medidas que tienen como fin remediar la situación desfavorable que caracteriza la presencia femenina en el mercado de trabajo, interviniendo, en particular, en la orientación y formación profesionales. Un segundo modelo de acción positiva lo constituirían aquellas medidas destinadas a promover el equilibrio entre las tareas familiares y profesionales y una mejor distribución de dichas tareas entre hombre y mujer. Por último, un tercer modelo de acción positiva ampararía aquellas acciones adoptadas como remedio a los efectos duraderos de las discriminaciones históricas. En este caso la acción positiva revestiría carácter compensatorio, lo que se traduce en tratamientos preferentes a favor de grupos desfavorecidos, en particular, mediante sistemas de cuotas y de *goals*, medidas discutidas⁸⁰⁷, aún hoy en día.

La primera categoría englobaría, por tanto, las medidas que no son directamente discriminatorias por su naturaleza, sino que solamente tratan de mejorar la formación y cualificación de las mujeres. La segunda comprendería medidas que pretenden mejorar la conciliación de la vida familiar y profesional de las mujeres, pero también de los hombres. La aplicación de cualquiera de estos dos modelos no obtendría resultados inmediatos, de cara al aumento cuantitativo del trabajo femenino. Por otro lado, el último modelo incluiría medidas que también pretenden lograr la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo, pero que son consideradas discriminatorias por su naturaleza, ya que se identifican con la igualdad de resultados.

En definitiva, y a mi modo de ver, estamos ante dos tipos de medidas: las medidas que tienden a remediar, no las discriminaciones en sentido jurídico sino la situación desfavorable que caracteriza la presencia femenina en el mercado de trabajo, y a igualar, por tanto, las condiciones “de salida”; y las medidas establecidas para contrarrestar los efectos de las discriminaciones históricas jurídicamente relevantes, que impondrían un resultado, e igualarían las condiciones “de llegada”. Nos encontramos inmersos, a mi juicio, en el eterno debate de la legitimidad de acciones solamente dirigidas a una consecución de una igualdad de oportunidades (igualdad de salida), o también de aquellas destinadas a una igualdad de resultados (igualdad de llegada).

A mi juicio, donde las acciones positivas dirigidas a igualar el punto de salida no lleguen, deberían articularse medidas más incisivas o de discriminación inversa. Y éste es el caso de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas⁸⁰⁸.

⁸⁰⁷ A pesar de que estas medidas no son discutidas, por ejemplo, en el caso de los veteranos de guerra tal y como expresa MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., pág. 167: “O cómo, también en Estados Unidos, se confieren tratamientos preferentes a los veteranos de guerra, tratamientos que, pese a revestir las mismas formas que las medidas de discriminación inversa a favor de mujeres y minorías étnicas, no suelen ser cuestionados porque se entiende que los veteranos que sirvieron en el frente prestaron un importante servicio a su país y merecen ahora ser recompensados por ello. ¿Por qué es aceptable el empleo de estos criterios y no lo es el tener en cuenta la etnia de los aspirantes, más aún cuando ello no se hace en detrimento de su dignidad?”.

⁸⁰⁸ PASTOR GOSÁLBEZ, M^a Inmaculada, ROMÁN MARTÍN, Laura y GIMÉNEZ COSTA, Ana (Coord.), *Integración europea y género*, ya cit., pág.176, expresan a este respecto que: “Lo que aleja cualquier duda sobre la oportunidad de la adopción de medidas legislativas para imponer el equilibrio de hombres y mujeres en la representación, son los resultados obtenidos en todos los Estados que las han aprobado. Sólo con recomendaciones no se consiguen los resultados y con la imposición legal se comprueba que, en la mayoría de los casos, se ajustan estrictamente al mínimo exigido”.

3. LAS ACCIONES POSITIVAS EN LA JURISPRUDENCIA COMUNITARIA

3.1. La acción positiva con relación a la consecución de la igualdad de oportunidades *versus* la igualdad de resultados

3.1.1. *Kalanke* y *Marshall*

El Tribunal de Justicia de la UE (TJUE) ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de las acciones positivas, principalmente con los dos casos más significativos en esta materia como son, la sentencia de 17 de octubre de 1995, conocida como la sentencia del caso *Kalanke*⁸⁰⁹, y la sentencia de 11 de noviembre de 1997, conocida como la sentencia del caso *Marshall*⁸¹⁰.

Los hechos que dieron lugar a la sentencia *Kalanke* fueron los siguientes: se trataba de cubrir un puesto de Jefatura de Sección del Servicio de Parques y Jardines de la Ciudad de Bremen (Alemania). En la última fase del proceso de selección se consideró que dos personas, el señor *Kalanke* y la señora *Glissmann*, tenían idéntica capacitación. Se prefirió a ésta en aplicación de la ley de Bremen relativa a la igualdad de trato de hombres y mujeres en la función pública, que daba un tratamiento preferente a las mujeres frente a los hombres, en caso de igual capacitación y en aquellos sectores en los que las mujeres estaban infrarrepresentadas. El asunto llegó ante el Tribunal de Justicia europeo, a través de una cuestión prejudicial, para que éste decidiese si el modelo de tratamiento preferente regulado por la ley de Bremen era acorde o no con el Derecho comunitario.

El Abogado General dejó claro en sus conclusiones que las acciones positivas amparadas por la normativa comunitaria eran las destinadas a la consecución de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (la cursiva es propia), debían ser temporales, y proporcionadas con relación al fin perseguido⁸¹¹. Al mismo tiempo manifestaba que la igualdad numérica era un objetivo vacío de contenido, si no se acompañaba de medidas que eliminaran los obstáculos que privaban a las mujeres de igualdad de oportunidades. El TJUE asumió la posición del Abogado General⁸¹², y consideró que un modelo de promoción preferente que concedía a las mujeres un acceso automático por el hecho de estar infrarrepresentadas, contravenía el Derecho comunitario. Esta sentencia fue muy criticada en su momento, ya que el Tribunal

⁸⁰⁹ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995*, Asunto C-450/93, Eckhard Kalanke contra Freie Hansestadt Bremen, apoyada por Heike Glissmann.

⁸¹⁰ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 11 de noviembre de 1997*, Asunto C-409/95, Hellmut Marschall contra Land Nordrhein-Westfalen.

⁸¹¹ *Kalanke*, *Conclusiones del Abogado General Sr. Giuseppe Tesauro presentadas el 6 de abril de 1995*, ya cit., pág. 3064.

⁸¹² Así, REY MARTÍNEZ expone que el Abogado General sostuvo sin ambages que una reglamentación como la alemana, en base a la cual las mujeres se beneficiasen de un derecho de preferencia por la única razón de estar subrepresentadas, era inaplicable por su contradicción con el Derecho comunitario. A juicio del Abogado General, las mujeres no merecían alcanzar una igualdad numérica si el precio a pagar por ello era una violación del principio de igualdad de oportunidades. REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto *Kalanke*)”, ya cit., pág. 315.

consideraba incompatible con el Derecho comunitario la preferencia absoluta e incondicional de la mujer en el empleo o la promoción, pero el mecanismo estaba lejos de ser “absoluto” e “incondicional”⁸¹³ ya que se exigían dos elementos: igual capacitación y la existencia de infrarrepresentación⁸¹⁴.

Apenas dos años después, el Tribunal volvía a pronunciarse en un asunto parecido, en la sentencia Marschall. En este caso, el señor Marschall presentaba su candidatura para ser promovido a una categoría superior de un centro escolar en la que había un número menor de mujeres que de hombres, y se le comunicaba que se iba a promover a una candidata. Esta decisión se basaba en la ley del Land que establecía que “cuando, en el sector del organismo competente en el que deba producirse la promoción, haya menos mujeres que hombres en el nivel del correspondiente puesto de la carrera, se concederá preferencia en la promoción a las mujeres, a igualdad de aptitud, competencia y prestaciones profesionales, salvo que concurran en la persona de un candidato motivos que inclinen la balanza a su favor”⁸¹⁵.

En este caso se presentó, también, una cuestión prejudicial para valorar si la ley nacional era acorde con el Derecho comunitario. El TJUE dictaminó el ajuste de la norma alemana al Derecho comunitario, ya que estimó que la preferencia que se concedía a las mujeres no era “absoluta” e “incondicional” en el sentido empleado en la sentencia Kalanke, al existir la llamada “cláusula de apertura” (“salvo que concurran en la persona de un candidato motivos que inclinen la balanza a su favor”) que garantizaba a los candidatos varones con iguales capacidades a las de las aspirantes, ser objeto de una valoración objetiva. Países como España y Finlandia, entre otros, habían apoyado este amparo comunitario aduciendo flexibilidad en la norma alemana, en oposición a otros como Reino Unido y Francia, que a pesar de la referida salvedad consideraban que la norma era contraria a la Directiva.

El Abogado General del caso Marshall, JACOBS, recuerda en sus conclusiones la línea divisoria existente entre las medidas destinadas a la eliminación de los obstáculos con los que se enfrentan las mujeres, amparadas por el Derecho comunitario, de las medidas, fuera del ámbito de la Directiva, destinadas a proporcionarles directamente los resultados perseguidos o, al menos, a concederles prioridad para alcanzar estos resultados únicamente porque son mujeres. JACOBS también refleja las contradicciones existentes entre la sentencia Kalanke y ésta, al argumentar que “aun cuando la existencia de una salvedad pudiera en principio, hacer compatible con la Directiva una norma de este tipo, ello sólo se conseguiría si la propia salvedad fuera irreprochable”⁸¹⁶. El Abogado General dejaba ver que la aplicación de dicha “cláusula de apertura”

⁸¹³ Así, RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La discriminación inversa y el caso Kalanke”, ya cit., pág. 135.

⁸¹⁴ REY MARTÍNEZ observa como una de las debilidades de la sentencia *Kalanke* la consideración de la igualdad de oportunidades como una excepción al principio de igualdad de trato. Para el autor, la igualdad de oportunidades es una dimensión necesaria de este principio, no una excepción. Es por ello que el autor plasma la necesidad de que la sentencia hubiera distinguido entre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (acciones positivas), de la discriminación inversa (cuotas y preferencias) que sí constituiría una excepción al implicar un trato diferente y “perjudicial” por razón de sexo. REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)”, ya cit., pág. 326.

⁸¹⁵ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 11 de noviembre de 1997*, ya cit., pág. 6386.

⁸¹⁶ *Marschall, Conclusiones del Abogado General Sr. FG. Jacobs presentadas el 15 de mayo de 1997*, Asunto C-409/95, pág. 6375.

conllevaba el uso de criterios considerados discriminatorios cuando se invocara la misma⁸¹⁷.

En mi opinión, aunque no sea admisible un tratamiento preferente “incondicional” hacia las mujeres (que no se llega a dar, ni siquiera en el caso *Kalanke*⁸¹⁸), la “cláusula de apertura” del caso *Marshall* tampoco debería amparar la selección de hombres en base a criterios tradicionales que precisamente se intentan evitar⁸¹⁹. Es difícil no dejarse arrastrar por la argumentación de JACOBS, que de una forma contundente defiende que la introducción de la “cláusula de apertura” no llevaría, de por sí, el amparo del Derecho comunitario⁸²⁰. El argumento es, sin duda, persuasivo.

Coincido con la argumentación de varios Gobiernos que ponen de manifiesto en el caso *Kalanke* que, incluso en caso de igual capacitación, existe la tendencia a promover preferiblemente a los candidatos masculinos en perjuicio de las candidatas femeninas, debido, particularmente, a determinados prejuicios e ideas estereotipadas sobre el papel y las capacidades de la mujer en la vida activa, y al temor, por ejemplo, a que las mujeres interrumpan más frecuentemente su carrera u organicen su jornada laboral de forma menos flexible. Por estos motivos el hecho de que dos personas candidatas, hombre y mujer, presenten igual capacitación no implica por sí solo que tengan iguales oportunidades⁸²¹. Por tanto, si las normas jurídicas existentes son insuficientes para superar las desigualdades de hecho, deberíamos apostar por otros instrumentos (también legislativos) que nos acerquen a una igualdad real y efectiva⁸²².

3.1.2. *Badeck y Anderson*

Posteriormente, los asuntos *Badeck y Anderson* que trato a continuación, dan solución a situaciones similares.

⁸¹⁷ *Marschall, Conclusiones del Abogado General Sr. FG. Jacobs presentadas el 15 de mayo de 1997*, ya cit., pág. 6376: “Si una norma de carácter absoluto que concede preferencia a las mujeres por razón de su sexo es ilegal, con mayor razón ha de serlo una norma condicional que bien concede preferencia a las mujeres por razón de su sexo o bien otorga preferencia a los hombres basándose en criterios que se reconoce que son discriminatorios”.

⁸¹⁸ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995*, ya cit., pág. 3074: “El *Bundesarbeitsgericht* precisa que, en el presente asunto, no se trata de un régimen de cuotas rígidas, que reserva a las mujeres un determinado porcentaje de puestos vacantes independientemente de su capacitación. Se trata, por el contrario, de un régimen de cuotas que depende de la aptitud de los candidatos”.

⁸¹⁹ “El tratamiento preferente en favor de las mujeres es admisible en la medida en que no lleve aparejada una exclusión automática de los varones. Lo que hay que esperar es que quienes han de aplicar esta norma no abusen de la cláusula de apertura y que no la empleen para sobrevalorar criterios tradicionales como el de antigüedad, que normalmente adjudicarían el bien escaso a un varón”, señala, MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., pág. 82.

⁸²⁰ *Marschall, Conclusiones del Abogado General SR. EG. Jacobs presentadas el 15 de mayo de 1997*, ya cit., pág. 6376: “Esforzarse en diferenciar casos similares sobre la base de matices de la legislación controvertida conducirá, probablemente, a confusión en cuanto al Derecho, así como a una proliferación de los litigios, con resultados arbitrarios”.

⁸²¹ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995*, ya cit., pág. 6392.

⁸²² Sin embargo, el Abogado General del Asunto *Kalanke* manifiesta que la acción positiva debería intervenir por ejemplo en la orientación escolar y en la formación profesional, pero en ningún caso debe ir dirigida a garantizar a las mujeres una igualdad de resultados en la provisión de puestos de trabajo: *Kalanke, Conclusiones del Abogado General Sr. Giuseppe Tesauero presentadas el 6 de abril de 1995*, ya cit., pág. 3063.

La sentencia *Badeck* versa sobre la compatibilidad de distintas medidas de acción positiva tomadas por el legislador alemán en el sector público, a favor de la mujer⁸²³. De un lado, el Tribunal ampara la opción de promocionar a las mujeres, cuando exista una infrarrepresentación, a igualdad de cualificación entre un candidato y una candidata, con una garantía de que las candidaturas serán objeto de una apreciación objetiva que tenga en cuenta situaciones particulares de naturaleza personal de todas las personas candidatas, y siempre que no se oponga ningún motivo de rango jurídico superior⁸²⁴. De otro, a la luz del Derecho comunitario se manifiesta la compatibilidad de una normativa nacional que establece un régimen especial para el sector científico, que prevé un porcentaje mínimo de personal femenino equivalente al menos a la proporción que las mujeres representan entre las personas licenciadas, doctoradas o estudiantes de dicho campo. También el Derecho comunitario ampararía la reserva de plazas de formación profesional para las mujeres, destinadas a mejorar sus oportunidades en el sector público⁸²⁵. Con un razonamiento similar tampoco se rechaza la exigencia de convocar a mujeres cualificadas a entrevistas de presentación en los sectores en que estén infrarrepresentadas⁸²⁶. Por último, se admite la participación de mujeres, en términos de igualdad, en los órganos de representación de las personas trabajadoras y de gestión y control.

El Abogado General SAGGIO abandona en el caso *Badeck* la tradicional concepción de la acción positiva como una excepción, y por tanto objeto de una interpretación restrictiva, y acoge, en la línea del Tratado de Ámsterdam, la tesis de que igualdad sustancial e igualdad formal no son realidades antitéticas sino complementarias⁸²⁷. Se admiten, por tanto, al resguardo del Derecho comunitario, a las medidas de acción positiva no sólo dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades en el punto de partida, sino también a aquéllas que inciden directamente sobre la inserción social de las mujeres, dándoles una preferencia efectiva en la contratación y en la promoción⁸²⁸.

⁸²³ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 28 de marzo de 2000*, Asunto C-158/97, Georg Badeck y otros contra Landesanwalt beim Staatsgerichtshof des Landes Hessen.

⁸²⁴ MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., pág. 91, aporta en este sentido que: “Respecto a cuáles son esos motivos de rango jurídico superior (que, en definitiva, serían concreciones de la cláusula de apertura de la sentencia *Marschall*) respondió el Primer Ministro del Land que existen cinco grupos de normas que justifican que se descarte la regla de la promoción de la mujer”.

⁸²⁵ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 28 de marzo de 2000*, ya cit., pág. 1927: “La disposición controvertida en el procedimiento principal se inserta en el marco de un concepto restringido de igualdad de oportunidades. Lo que se reserva a las mujeres no son puestos de trabajo, sino plazas de formación profesional para obtener una cualificación con miras a un acceso posterior a puestos cualificados en la función pública”.

⁸²⁶ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 28 de marzo de 2000*, ya cit., pág. 1929: “Como ha subrayado el Abogado General en el punto 41 de sus conclusiones, la disposición de que trata el asunto principal no supone alcanzar un resultado definitivo – contratación o promoción–, sino que ofrece posibilidades adicionales a las mujeres cualificadas para facilitar su acceso al mundo laboral y a su carrera”.

⁸²⁷ Como se indica en *Badeck* y otros, *Conclusiones del Abogado General Sr. Antonio Saggio presentadas el 10 de junio de 1999*, ya cit., pág. 1888: “Si se sigue esta línea de razonamiento, cabe poner en duda que la igualdad material constituya la excepción con respecto a la igualdad formal y, en otros términos, que la norma en que se basa la acción positiva – en el caso de autos, el artículo 141 CE, apartado 4, y el artículo 2, apartado 4, de la Directiva– presente carácter excepcional y deba, por tanto, interpretarse restrictivamente”.

⁸²⁸ MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., pág. 89.

En el caso *Anderson*, el Tribunal rechazó un modelo de acción positiva sueco, diseñado para incrementar la presencia de mujeres como docentes en las instituciones de enseñanza superior del país escandinavo. Este asunto tenía una diferencia importante con los casos anteriores: se promocionaba a una mujer con una cualificación inferior a la del candidato varón. Eso sí, se exigía una cualificación mínima para desempeñar el puesto, y que la diferencia entre los méritos de ambos no fuese tan grande como para que la aplicación de esta regla de contratación preferente vulnerase las exigencias de objetividad. A pesar de estos dos últimos elementos, la selección de la candidata se basaba en el mero hecho de pertenecer al sexo infrarrepresentado, ya que el candidato masculino es el que habría sido designado en base a su capacitación. El Tribunal no legitimó este método de selección, considerado desproporcionado con relación al objetivo perseguido.

3.2. La acción positiva como *medio indirecto* para garantizar la igualdad de oportunidades

3.2.1. *Lommers y Briheche*

El Señor Lommers como funcionario del Ministerio de Agricultura de los Países Bajos, solicitó una plaza para su hijo en el sistema de guarderías del referido Ministerio. Su solicitud fue denegada, basándose en que dicho servicio estaba reservado, salvo casos de urgencia, únicamente a las funcionarias del Ministerio correspondiente⁸²⁹. El Ministerio de Agricultura señaló que la distinción por razón de sexo obedecía a la voluntad de paliar la situación de infrarrepresentación de funcionarias entre su personal. Además, estimaba que el hecho de que un funcionario educase solo a sus hijos, podía incluirse en el carácter de “urgencia” del acceso a las plazas de guardería.

El Tribunal europeo, por analogía con una de las medidas de la sentencia *Badeck*, admitió el ajuste de la normativa nacional con el Derecho comunitario, ya que no estaríamos hablando de una reserva de puestos de trabajo, sino del disfrute de ciertas condiciones de trabajo que tendrían como finalidad última la de desarrollar una carrera profesional en pie de igualdad con los hombres. Por otro lado, el Tribunal dejó claro que la excepción a la presente norma, tenía que interpretarse en el sentido de que se admitiera el acceso al sistema de guardería en las mismas condiciones que las funcionarias a aquellos funcionarios que asumieran solos la guarda de sus hijos.

El caso *Lommers* es diferente a los casos anteriores (salvo cierto paralelismo con el asunto *Badeck*), porque aquí lo que se analiza es una medida orientada a facilitar a las funcionarias la conciliación entre sus obligaciones profesionales y familiares, como *medio indirecto* para garantizar su igualdad de oportunidades en el trabajo, y corregir su infrarrepresentación entre el personal del Ministerio que establece la medida. Este tipo de medidas se podrían incluir como ejemplo del segundo modelo de acción positiva, antes mencionado y planteado por el Abogado General del asunto *Kalanke*.

⁸²⁹ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 19 de marzo de 2002*, Asunto C-476/99, H. Lommers contra Minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

Dos años después, la sentencia *Briheche*⁸³⁰ “igual” las condiciones de los hombres en un caso similar⁸³¹, tal vez a causa de la inexistencia de una salvedad como la del caso *Lommers* (“salvo casos de urgencia”). Los hechos fueron los siguientes: el Señor Briheche, de 48 años de edad, era viudo, no se había vuelto a casar y tenía un hijo a su cargo. Presentó su candidatura para participar en cuatro procedimientos de selección de personal para el sector público, en los que estaba fijado un límite de edad de 45 años. En todos ellos fue rechazado por tener una edad superior a la establecida. No obstante, este límite del Derecho francés no se aplicaba al siguiente grupo de mujeres: a las madres de tres o más hijos, a las viudas y divorciadas que no se hubieran vuelto a casar, y a las separadas y solteras con al menos un hijo a cargo que se vieran en la necesidad de trabajar. Otra ley posterior añadió al listado anterior, a los hombres solteros con al menos un hijo a cargo que se vieran en la necesidad de trabajar. Se plantea, entonces, una cuestión prejudicial con relación a la exención de las viudas que no hubieran contraído un nuevo matrimonio, exención que no se ampliaba a los viudos que se encontraban en la misma situación.

El Gobierno francés sostuvo que la normativa nacional controvertida fue adoptada con el fin de limitar las desigualdades de hecho existentes entre hombres y mujeres, especialmente debido a que las mujeres asumen la parte sustancial de las labores domésticas, en particular, en las familias con hijos/as, así como con el fin de facilitar la inserción laboral de las mujeres⁸³². El Tribunal europeo consideró en este caso que existía una discriminación por razón de sexo, en cuanto a los requisitos de acceso a la administración pública, que perjudicaba a los hombres viudos que no se habían vuelto a casar y se veían en la necesidad de trabajar. Además, la sentencia reflejaba que el Gobierno francés no había demostrado que las mujeres estuvieran infrarrepresentadas en la administración pública, o en ciertas categorías profesionales, lo que hacía más difícil aún admitir su justificación.

3.2.2. La sentencia *Leone*

La normativa francesa establece que el funcionariado que tenga al menos tres hijos/as, puede gozar de una jubilación anticipada con pensión de disfrute inmediato, con la condición, en particular, de que hayan interrumpido su actividad, con respecto a cada hijo/a, durante un periodo continuado de dos meses como mínimo. Ese periodo de inactividad puede consistir, por ejemplo en un permiso por maternidad o un permiso por adopción. El Derecho francés prevé igualmente, por cada hijo/a y mediante un requisito de interrupción de carrera similar, una bonificación de antigüedad a efectos de la jubilación.

⁸³⁰ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 30 de septiembre de 2004*, Asunto C-319/03, Serge Briheche contra el Ministerio del Interior, el Ministerio de Educación nacional y el Ministerio de la Justicia.

⁸³¹ En el caso *Briheche*, la sentencia extiende a determinados varones las medidas de apoyo a la mujer, tal y como indica BENAVENTE TORRES, Inmaculada, “Igualdad y no discriminación en el empleo y en las condiciones de trabajo”, en NAVARRO NIETO, Federico, RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, Miguel C., GÓMEZ MUÑOZ, José Manuel (Dir.), y COSTA REYES, Antonio (Coord.), *Manual de Derecho Social de la Unión Europea*, Tecnos, Madrid, 2010, pág. 250.

⁸³² TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 30 de septiembre de 2004*, ya cit., pág. 8832.

De nuevo se plantea una cuestión prejudicial basada en los siguientes hechos: el Señor Leone desarrolló su actividad profesional como empleado público en un Hospital de Lyon. En 2005 solicitó acogerse a la jubilación anticipada con pensión de disfrute inmediato por su condición de padre de tres hijos/as. Su solicitud fue denegada debido a que el Señor Leone no había interrumpido su actividad profesional por cada uno de sus hijos/as. Entonces, entabló una acción judicial por considerar que estaba siendo víctima de una discriminación indirecta por razón de sexo. El caso llegó hasta el TJUE, que declaraba que, con relación a la bonificación de la antigüedad, la normativa francesa se aplicaba al funcionariado de ambos sexos siempre que hubieran interrumpido su carrera durante un periodo mínimo de dos meses consecutivos para dedicarse a su hijo, por lo que parecía neutral. No obstante, matizaba el Tribunal que el criterio elegido por la normativa francesa conllevaba que la mayoría de las personas beneficiarias fueran mujeres, habida cuenta del carácter obligatorio y de la duración mínima de dos meses del permiso de maternidad en Francia, frente a otros permisos de los que pueden beneficiarse los funcionarios que tienen carácter facultativo. En estas circunstancias debía comprobarse si la diferencia de trato entre las trabajadoras y los trabajadores podía estar justificado por responder a una finalidad legítima de política social, ajena a toda discriminación por razón de sexo.

El Tribunal señaló que el fin de la bonificación era legítimo, al tratar de compensar las desventajas en la carrera profesional de unos y otras, resultantes de la interrupción de la actividad profesional por el cuidado de los hijos e hijas. No obstante, el matrimonio *Leone* alegaba una aplicación no coherente en el sistema, al albergar la normativa por ejemplo a las funcionarias que hubieran dado a luz durante sus años de estudios (antes del 1 de enero de 2004), antes de su incorporación a la función pública (siempre que tal incorporación haya tenido lugar en el plazo de dos años tras la obtención del título necesario para presentarse a la oposición), pero sin requisito alguno de interrupción de actividad⁸³³. También, y con relación al disfrute de la jubilación anticipada con pensión de disfrute inmediato, se emplearon los mismos argumentos: que se beneficiaba a muchas más mujeres que a hombres a pesar de la neutralidad aparente de la disposición; y la inexistencia de coherencia en la aplicación de la misma. Estos dos elementos fueron la clave por la que el Tribunal europeo consideró que la normativa francesa era causa de una discriminación indirecta en materia de retribución entre trabajadoras y trabajadores, y que al no aportar ningún remedio a los problemas que las personas trabajadoras podían encontrarse durante su carrera profesional, se rechazaba su encuadre en el amparo del Derecho comunitario.

Esta sentencia, a mi entender, pone de manifiesto no sólo la importancia de verificar en el diseño de cualquier acción positiva la adecuación de la medida con relación al objetivo a alcanzar, sino la necesidad de ser escrupulosos a la hora de aplicar la misma de una manera coherente y sistemática⁸³⁴.

⁸³³ Así lo observa el TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de julio de 2014*, Asunto C-173/13, Maurice Leone y Blandine Leone contra Garde des Sceaux, ministre de la Justice, y Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales, punto 71: “Ahora bien, en la medida en que la excepción así establecida implica la concesión de una bonificación a un funcionario que no ha interrumpido su carrera profesional y que, por lo tanto, no ha podido sufrir los inconvenientes que se supone que palía dicha bonificación, parece que, *a priori*, tal disposición puede ser contraria al requisito de coherencia y de sistematismo antes mencionado”.

⁸³⁴ TIRADO ESTRADA, Jesús José, “Igualdad de derecho e igualdad de hecho: derecho a la diferencia y jurisprudencia de equiparación. Acciones positivas y discriminación inversa”, *Estudios jurídicos*, 2007, pág. 19: “Toda esta doctrina jurisdiccional comunitaria ha sido calificada como confusa, restrictiva y vacilante, pero, en cualquier caso, incorpora importantes concesiones al principio de igualdad material en

3.2.3. Las sentencias Roca Álvarez y Maïstrellis

El Sr. Roca Álvarez solicitó la concesión del permiso de lactancia previsto en el Estatuto de los Trabajadores, que le fue denegado por la empresa que alegaba que para disfrutar del mismo era requisito imprescindible que la madre fuera trabajadora por cuenta ajena (no por cuenta propia como era el caso). El Tribunal Superior de Justicia de Galicia aunque consideraba que la normativa nacional había sido correctamente interpretada, observa que el referido permiso se ha desvinculado del hecho biológico de la lactancia natural y se ha convertido en un tiempo de cuidado a favor del hijo o hija. A pesar de esta puntualización añade que este permiso sólo puede ser disfrutado en el caso de que ambos progenitores trabajen, y que, por tanto el padre sólo podría acogerse al mismo en lugar de la madre, si ésta es trabajadora por cuenta ajena y por tanto, titular del derecho al permiso de lactancia. Este órgano jurisdiccional se plantea una cuestión prejudicial al preguntarse si el hecho de no concederse a los padres que trabajan por cuenta ajena, puede ser una discriminación por razón de sexo⁸³⁵.

El Gobierno español expuso sus observaciones en el proceso argumentando que el objetivo perseguido al reservar a las madres el disfrute del permiso de lactancia, era compensar las desventajas reales que para la conservación de su empleo soportaba la mujer, a diferencia del hombre, tras el nacimiento de un hijo o hija. Sin embargo, el Tribunal de Justicia europeo, a mi juicio con acierto, constata que la medida no está amparada por el Derecho comunitario ya que es el hecho de denegar el disfrute del permiso controvertido a los padres trabajadores por cuenta ajena lo que podría dar lugar a que las madres se vieran obligadas a limitar su actividad profesional, mientras que si se permite que el padre disfrute del permiso en lugar de la madre, ésta “no sufrirá consecuencias negativas en su empleo a causa del cuidado y la atención dedicados a su hijo”⁸³⁶.

En el mismo sentido, se resuelve en 2015 el caso del Sr. Maïstrellis. Éste, juez en Grecia, solicita ante el Ministerio de Justicia, Transparencia y Derechos Humanos un permiso parental que le deniegan debido a que su esposa se encuentra en situación de desempleo⁸³⁷. La Ley de Funcionarios Civiles del Estado de Grecia establece un permiso parental remunerado, al cual no pueden acogerse los funcionarios cuyas esposas no ejerzan una actividad laboral o profesional (a menos que aquéllas se vean incapacitadas para hacer frente a las necesidades vinculadas al cuidado del hijo a causa de enfermedad grave o discapacidad).

El Tribunal europeo explica que una disposición como la que es objeto del litigio, lejos de garantizar la plena igualdad de hombres y mujeres en la vida profesional, puede contribuir a perpetuar un reparto tradicional de funciones entre hombres y mujeres al mantener a los hombres en “una función subsidiaria de las mujeres respecto al ejercicio

la medida en que supone el reconocimiento de que la finalidad es alcanzar una igualdad sustancial, y no meramente formal, con objeto de reducir las desigualdades de hecho existentes en la vida social y, de este modo, evitar o compensar las desventajas de las personas del sexo menos representado”.

⁸³⁵ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 30 de septiembre de 2010*, Asunto C-104/09, Pedro Manuel Roca Álvarez contra Sesa Start España ETT, S.A.

⁸³⁶ Fundamento 35 en TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 30 de septiembre de 2010*, ya cit.

⁸³⁷ TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 16 de julio de 2015*, Asunto C-222/14, Konstantinos Maïstrellis contra Ypourgos Dikaiosynis, Diafaneias kai Anthropinon Dikaiomaton.

de su función parental”⁸³⁸, por lo que constituiría una discriminación directa por razón de sexo.

A modo recapitulativo, en el ámbito concreto del acceso de las mujeres a los consejos de administración de las empresas, los criterios establecidos por el TJUE que deben cumplirse, con el fin de conciliar los dos conceptos de igualdad formal de trato y acción positiva serían: que las medidas deben referirse a un sector en el que las mujeres estén infrarrepresentadas; que sólo se puede dar prioridad a las candidatas femeninas que tengan, al menos, la misma cualificación que los candidatos masculinos; y que no se debe dar prioridad automática e incondicional a las personas candidatas que tengan la misma cualificación, sino que se debe incluir una “cláusula de salvaguardia”, que incluya la posibilidad de aplicar excepciones en casos justificados, teniendo en cuenta la situación individual, en particular, la situación personal de cada candidato⁸³⁹. A esto añadido la ineludible tarea, ya argumentada, de aplicar al mismo tiempo medidas que ayuden a eliminar los obstáculos con los que se encuentran las trabajadoras en sus trayectorias profesionales, así como la necesidad de una aplicación coherente y sistemática de las acciones positivas.

⁸³⁸ Fundamento 50 en TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 16 de julio de 2015*, ya cit.

⁸³⁹ *Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género...*, ya cit., pág. 7.

4. ACCIONES POSITIVAS EN FRANCIA Y ESPAÑA

4.1. Francia: de menos a más

Las acciones positivas en Francia no han sido realmente bienvenidas, porque han sido vistas como contrarias al concepto de igualdad francés⁸⁴⁰. Es por ello que el Consejo Constitucional⁸⁴¹ declaró inconstitucional en 1982⁸⁴², una ley que permitía introducir cuotas en las elecciones municipales⁸⁴³, aunque posteriormente el legislador dejó la puerta abierta a la posibilidad de adoptar medidas de acción positiva⁸⁴⁴. Es desde 1999 que la Constitución francesa permite la adopción de medidas de acción positiva en la esfera política⁸⁴⁵, y desde 2008 en el ámbito del empleo⁸⁴⁶. En el caso francés, a diferencia del español, la introducción de medidas como las cuotas ha venido precedida de la reforma de su Constitución.

Con relación a la presencia equilibrada en los consejos de administración de las empresas francesas, la ley relativa a la igualdad salarial entre mujeres y hombres adoptada el 23 de marzo de 2006, señaló la obligación de que en los consejos de administración o de vigilancia no hubiera más de un 80% de representantes de un mismo sexo, y estableció un periodo de cinco años desde la promulgación de la ley para su cumplimiento. Estas disposiciones fueron censuradas por el Consejo Constitucional

⁸⁴⁰ Cristiane AQUINO DE SOUZA recoge los argumentos de las feministas francesas en “Las cuotas electorales para la igualdad entre mujeres y hombres”, *Tesis presentada para obtener el grado de doctora, Universidad Autónoma de Madrid*, Madrid 2011, pág. 364: “En Francia, las feministas utilizaron los mismos argumentos presentados por el Comité de India, pero no para deslegitimar las cuotas a nivel nacional, sino para defenderlas. Las francesas subrayaron la naturaleza transversal del género, por lo que, a diferencia de los grupos étnicos, las mujeres trascienden categorías geográficas, ocupacionales, lingüísticas y religiosas. Con esa argumentación se buscaba precisamente defender que las cuotas electorales femeninas no amenazan los principios de universalidad republicanos y que su adopción no legitimaría la creación de cuotas para otros grupos. Se subrayó que las mujeres no constituyen una categoría análoga a las minorías, sino la mitad de la humanidad”.

⁸⁴¹ Siguiendo a ROUSSEAU, el Consejo Constitucional guarda silencio sobre el preámbulo de la Constitución francesa de 1946 que permite que la ley pueda utilizarse para “garantizar” la igualdad política entre sexos, y expresa su preferencia por la concepción abstracta de 1789. ROUSSEAU, Dominique, “Los Derechos de la mujer y la constitución francesa” en VARIOS AUTORES/AS, *Mujer y Constitución en España*, ya cit., págs. 107-108.

⁸⁴² Décision n° 82-146 DC du 18 novembre 1982, www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1982/82146dc.htm [fecha última consulta: 18/03/2015].

⁸⁴³ SCOTT WALLACH, Joan, *Parité! Equidad de género y la crisis del universalismo francés*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2012, pág. 82: “Los críticos del fallo del consejo insistían, entre otras cosas, en que las cuotas eran una cuestión política, no constitucional, diseñadas para equilibrar el campo de juego para aquellas mujeres cuyos talentos y virtudes como individuos habían sido invisibles durante más de un siglo”.

⁸⁴⁴ BALAGUER CALLEJÓN, M^a Luisa, *Igualdad y Constitución Española*, ya cit., pág. 164: “El Derecho comparado expresa justamente en los ordenamientos estatales, una tendencia a la paridad, lo que ha obligado a esos Estados (Italia, Francia), a modificar sus textos constitucionales, para integrar la paridad política. Exigencia que en nuestro ordenamiento no es necesaria, porque la redacción del art. 9.2 nos permite esa desigualdad compensatoria”.

⁸⁴⁵ SCOTT WALLACH describe en su libro como se las arregló Francia, que durante toda la década de 1990 se mantuvo casi al final de la lista de las naciones europeas en cuanto a representación de las mujeres en el parlamento nacional, para aprobar una ley en el año 2000 que exigía que la mitad de las candidaturas para cualquier puesto político fueran mujeres. SCOTT WALLACH, Joan, *Parité! Equidad de género y la crisis del universalismo francés*, ya cit.

⁸⁴⁶ EUROPEAN COMMISSION, *Positive action measures to ensure full equality in practice between men and women, including on company boards*, ya cit., págs. 83-84.

francés, que consideró que la Constitución francesa no permitía que la composición de los órganos directivos o consultivos de las personas jurídicas de derecho público o privado se rigiera por reglas vinculantes basadas en el sexo de las personas.

La reforma constitucional de 2008 cambió el panorama, al admitir la intervención del legislador a la hora de favorecer el acceso igualitario de hombres y mujeres a las responsabilidades profesionales y sociales⁸⁴⁷. Al mismo tiempo, se constataba que las posiciones sobre esta cuestión habían evolucionado⁸⁴⁸, y que el gobierno de la empresa tenía que abrirse a las mujeres competentes y cualificadas⁸⁴⁹.

Este proceso culminó con la aprobación en 2011 de una ley⁸⁵⁰ que establecía una cuota del 40% para 2017 aplicable a los miembros no ejecutivos en grandes empresas, independientemente de que coticen en bolsa, con un objetivo intermedio del 20% para 2014. En este caso, el recurso a las cuotas se justifica debido a las causas organizacionales y a los procesos de cooptación que explican la realidad actual, donde los hombres son mayoría. También se incide en que es una necesidad democrática, e incluso una cuestión de eficacia⁸⁵¹.

Está claro que la mera prohibición de discriminación no es suficiente para superar la desigualdad por razón de sexo⁸⁵². Pero también, que la cuota como instrumento no puede ir sola, sino acompañada de otras medidas que puedan, por ejemplo, identificar potenciales candidatas así como crear las condiciones apropiadas para que las mujeres se planteen participar (y permanecer) en el poder económico⁸⁵³.

Así, la imposición de cuotas por ley en Francia se revela como una herramienta eficaz⁸⁵⁴, que ha obligado a los consejos de administración a profesionalizarse y a diversificarse, buscando perfiles que aporten valor a la empresa. No obstante, Brigitte Grésy, Secretaria General del CSEP, a pesar de esta “euforia” reflexiona sobre la situación de la igualdad profesional en las sociedades no cotizadas, las estrategias utilizadas por algunas empresas para sortear las cuotas (como la reducción del número de consejeros para no tener más de una o dos mujeres en los consejos o el desplazamiento del poder a otros espacios más informales) o el poco seguimiento del

⁸⁴⁷ Constitución francesa (puesta al día en enero de 2015), ya cit.

⁸⁴⁸ Un ejemplo de ello es el Instituto francés de administradores (IFA) que en 2006 se pronunció sobre una feminización de los consejos de administración basada en una acción voluntaria, para posteriormente pronunciarse oficialmente a favor de las cuotas. ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise”, ya cit., pág. 24.

⁸⁴⁹ ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise”, ya cit., pág. 9.

⁸⁵⁰ 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, ya cit.

⁸⁵¹ ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise”, ya cit., pág. 28.

⁸⁵² EUROPEAN COMMISSION, *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards*, ya cit., pág. 2: “At the same time, real-life data consistently show that protective rights-based measures such as the prohibition of discrimination are not enough. Real-life equality between sexes in Europe is still not within our reach. Sex inequality is our everyday reality”.

⁸⁵³ ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise”, ya cit., pág. 31.

⁸⁵⁴ RENAULT, Marie-Cécile, “Les femmes à l'assaut des conseils d'administration”, ya cit., pág. 18: “Si la discrimination positive imposée par la loi peut choquer, elle se révèle efficace. Et ce qui pouvait apparaître comme une contrainte quantitative est de plus en plus perçu comme une opportunité qualitative”.

cumplimiento de la deliberación anual obligatoria en los consejos de administración sobre la política de igualdad profesional que introduce la ley 2011⁸⁵⁵. Pese a todo, constata que esta ley es indispensable, y por tanto debe ser aplicada. En definitiva, las cuotas se consideran como una medida provisional pero esencial⁸⁵⁶ para desbloquear la situación⁸⁵⁷.

4.2. España: un derecho desigual igualatorio

Cualquier estudio sobre las llamadas acciones positivas o tratamiento diferenciado es polémico, por tanto el tratamiento diferenciado que se establece en la normativa para que las mujeres accedan a los consejos de administración también lo es. En este sentido debemos ser conscientes que la igualdad incluye necesariamente la diferenciación, justificada⁸⁵⁸, pero al fin y al cabo diferenciación. Eso sí, esta diferencia no significa obligatoriamente que no se cumpla el principio de igualdad⁸⁵⁹. De manera frecuente vemos que hay diferencias jurídicas establecidas según seamos personas extranjeras o nacionales, menores o personas adultas, personas con o sin discapacidad, pero nos cuesta entender que a veces es necesario un tratamiento diferenciado por el hecho de ser mujer⁸⁶⁰.

En nuestra Constitución de 1978, la igualdad se proclama por un lado como valor superior del ordenamiento jurídico en su artículo 1.1; por otro el artículo 14 plasma la igualdad formal⁸⁶¹, mientras que la igualdad material se consagrará en el artículo 9.2. En un primer momento la invocación del artículo 9.2. CE servía para justificar un trato diferente, pero en otras ocasiones el sólo artículo 14 CE ha servido para justificar un

⁸⁵⁵ GRÉSY, Brigitte, “L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises: un chemin semé d'embûches”, ya cit.

⁸⁵⁶ LAUFER, Jacqueline et PAOLETTI, Marion, “Quotas en tout genre?”, *Travail, genre et sociétés* 34, 2015, pág. 152: “Comprendre l'émergence de ce consensus, c'est d'abord souligner que les oppositions à l'encontre de mesures contraignantes, telles que les quotas, pour faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes, ont dû céder face à la conviction croissante (et souvent désabusée), que seules des mesures coercitives pouvaient venir à bout des résistances à cette égalité, en particulier dans les sphères de pouvoir”.

⁸⁵⁷ ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise”, ya cit., pág. 19.

⁸⁵⁸ BALAGUER CALLEJÓN, M^a Luisa, *Igualdad y Constitución Española*, ya cit., págs. 32-33: “El artículo 9.2 tiene una función en la Constitución claramente vinculada al desarrollo del Estado social. Su contenido finalista permite una importante graduación en la concepción de la igualdad desde el punto de vista material. Así ha sido considerada por el Tribunal Constitucional, hasta el punto de justificar la desigualdad material para llegar a la igualdad real, si bien, esa desigualdad compensatoria debe tener limitaciones temporales, y nunca puede llegar a imponer una total igualdad”.

⁸⁵⁹ Expresa GIMÉNEZ GLUCK, David, *Una manifestación polémica del principio de igualdad: acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa*, ya cit., pág. 33: “La igualdad formal consiste en un trato estrictamente igualitario. Ante un trato formalmente igual, jurídicamente existe una presunción en favor de su constitucionalidad. Pero la realidad impide llegar a la conclusión contraria: no todo trato desigual es inconstitucional”.

⁸⁶⁰ Recomiendo en este punto la lectura de este artículo: BENGOCHEA GIL, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, ya cit.

⁸⁶¹ *Constitución española*, ya cit.: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

tratamiento diferenciado a ciertos sectores tradicionalmente discriminados⁸⁶². Así, se explica que en la primera parte del citado artículo 14 (“Los españoles son iguales ante la ley”) se alberga la cláusula general de igualdad, pero que además este artículo contiene una prohibición de discriminación “especial”⁸⁶³ al identificar una serie de rasgos o motivos⁸⁶⁴, entre los que se encuentra el sexo, que parece conllevar un control judicial más riguroso⁸⁶⁵.

En esa línea, la sentencia del Tribunal Constitucional 128/87 de 16 de julio⁸⁶⁶, marca un punto de inflexión⁸⁶⁷ al poner de manifiesto la legitimidad de las acciones positivas. En esta sentencia, el demandante alegaba vulneración del artículo 14 de la Constitución española al no poder percibir un complemento retributivo en concepto de guardería, reconocido a todas las mujeres con hijos/as menores de 6 años y a los hombres viudos en la misma situación. La sentencia refleja la mayor dificultad de las mujeres con hijos/as de corta edad para incorporarse al trabajo o permanecer en él, respecto de los hombres en la misma situación⁸⁶⁸, por lo que no se considera que exista una vulneración del mencionado artículo⁸⁶⁹.

⁸⁶² TIRADO ESTRADA, Jesús José, “Igualdad de derecho e igualdad de hecho: Derecho a la diferencia y jurisprudencia de equiparación. Acciones positivas y discriminación inversa”, ya cit., pág. 4.

⁸⁶³ REY MARTÍNEZ, Fernando, “El principio de igualdad en el contexto de la crisis del Estado social: diez problemas actuales”, en PRESNO LINERA, Miguel Ángel (Coord.), *La metamorfosis del Estado y del Derecho*, ya cit., pág. 297: “La diferencia, pues, entre la igualdad en general y las prohibiciones específicas de discriminación es de tal calado que un cierto sector de la literatura considera que estamos en presencia, en realidad, de dos derechos fundamentales diferentes”.

⁸⁶⁴ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno Sentencia 12/2008, de 29 de enero de 2008. Cuestión de inconstitucionalidad 4069-2007 y recurso de inconstitucionalidad 5653-2007 (acumulados). Promovidos por el Juzgado de lo Contencioso-Administrativo núm. 1 de Santa Cruz de Tenerife y por más de cincuenta Diputados del Grupo Parlamentario Popular del Congreso de los Diputados, en relación con el artículo 44 bis y concordantes de la Ley Orgánica 5/1985, del Régimen Electoral General, redactados por la disposición adicional segunda de la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Supuesta vulneración de los derechos a la igualdad en la ley, a la participación en los asuntos públicos y de asociación en partidos políticos, a la libertad ideológica y de expresión y al principio de unidad del cuerpo electoral: candidaturas electorales equilibradas por sexos. Voto particular*, Boletín Oficial del Estado núm. 52 Suplemento, de 29 de febrero de 2008, pág. 8: “La igualdad del artículo 14 CE es la igualdad jurídica ante la ley, noción a la que en este mismo precepto constitucional se añade la prohibición de discriminación, erigiendo al sexo en una de las categorías denominadas por la doctrina como sospechosas”.

⁸⁶⁵ REY MARTÍNEZ, Fernando, “El principio de igualdad en el contexto de la crisis del Estado social: diez problemas actuales”, en PRESNO LINERA, Miguel Ángel (Coord.), *La metamorfosis del Estado y del Derecho*, ya cit., pág. 296: “Pues bien, el derecho de igualdad en general se satisface si la diferencia de trato es razonable, pero este criterio de la razonabilidad no sirve para las discriminaciones especiales, en las que el control judicial es más riguroso, nada menos que el principio de proporcionalidad”.

⁸⁶⁶ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Segunda. Recurso de amparo número 1.123/85. Sentencia número 128/1987, de 16 de julio*, Boletín Oficial del Estado núm. 191 Suplemento, de 11 de agosto de 1987.

⁸⁶⁷ Así lo pone de manifiesto BENGOCHEA GIL, M^a Ángeles, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: Dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, ya cit., pág. 78: “Con la sentencia del TC 128/87 se abre camino al reconocimiento expreso por parte del Tribunal de la existencia de una marginación histórica hacia las mujeres como resultado y reflejo de una situación global de desconsideración de la mujer que tiene raíces históricas y culturales muy largas”.

⁸⁶⁸ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Segunda. Recurso de amparo número 1.123/85. Sentencia número 128/1987, de 16 de julio*, ya cit., pág. 18.

⁸⁶⁹ MENDOZA NAVAS, Natividad, “Acciones positivas: instrumento para eliminar las diferencias entre mujeres y hombres en el ámbito de las relaciones laborales”, en MARTÍN LÓPEZ, Teresa y VELASCO RETAMOSA, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2014, pág.179.

Por otro lado, en la sentencia del Tribunal Constitucional 12/2008, de 29 de enero, a raíz de la presentación de una lista electoral formada exclusivamente por mujeres en el municipio tinerfeño de Garachico, el Tribunal abordó el tema del establecimiento de una cuota mínima del cuarenta por ciento de presencia de cada uno de los sexos, en las listas electorales de los partidos políticos y las agrupaciones de electores contenida en la Disposición adicional segunda de la Ley de Igualdad⁸⁷⁰. En este caso, la sentencia, no hace otra cosa que reforzar la obligación de un equilibrio entre sexos a la hora de la presentación de candidaturas electorales, toda vez que los partidos políticos son un cauce válido para el logro de la igualdad propugnada por el artículo 9.2 de nuestra Constitución⁸⁷¹. Se desestima por tanto, la pretendida vulneración del artículo 14 ya que lo se persigue con el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres es la igualdad, no su infracción⁸⁷².

Es curioso comprobar que en esta sentencia aparece el argumento de que la utilización de la discriminación por razón de sexo abre la puerta a poder exigir “beneficios” (ya existentes) a otros segmentos sociales⁸⁷³. Es por ello que el legislador deja claro que las llamadas cuotas por sexo no pueden compararse a posibles cuotas basadas en otras características sociales, culturales o físicas, porque en este caso no hablamos de una minoría o un grupo social sino que hablamos de la mitad de la población: las mujeres⁸⁷⁴.

Un año después, la sentencia del Tribunal Constitucional contra la Ley del Parlamento Vasco 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres va más allá, al estimar el Tribunal justificada la normativa impugnada que establecía que las listas de

⁸⁷⁰ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno Sentencia 12/2008, de 29 de enero de 2008...*, ya cit.

⁸⁷¹ REY MARTÍNEZ, Fernando, “Igualdad entre mujeres y hombres en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional Español”, en MORA RUIZ, Manuela (Dir.), *Formación y objeto del Derecho antidiscriminatorio de género: perspectiva sistemática de la igualdad desde el Derecho público*, Atelier, Barcelona, 2010, pág.105: “...el Tribunal se enfrenta a un caso claro de igualdad de oportunidades (aunque formalmente, como veremos, la medida controvertida era exquisitamente neutral en cuanto al sexo), pero ya no se apoyará en la doctrina compensatoria de la Sentencia 128/1987 (que parece estar en desuso), sino directamente en el art. 9.2 de la Constitución (que ordena a los poderes públicos promover la igualdad real y efectiva”.

⁸⁷² Resulta de interés la exposición de RUIZ MIGUEL con relación a la sentencia de la Corte Constitucional italiana de 1995. Ésta declaraba inconstitucional una ley que obligaba a que en las listas para las elecciones municipales, hubiera una reserva de al menos un tercio de candidaturas a cualquiera de los dos sexos. La Corte italiana esgrimía, entre otras razones, que la reserva vendría a establecer una diferenciación por razón de sexo inadmisibles, por afectar al contenido esencial del derecho fundamental al sufragio pasivo, y que al garantizar una igualdad de resultado la reserva creaba una nueva discriminación que iba allá del objetivo legítimo de remover obstáculos que impidieran o dificultaran la igualdad de las mujeres. El autor contrasta esta sentencia con otra posterior del mismo tribunal, que aceptaba en 2002 la constitucionalidad de una ley que imponía la obligación de que en las elecciones regionales las listas incluyeran candidaturas de ambos sexos, y dónde ni la libertad ni la igualdad en este caso, se veían afectadas. RUIZ MIGUEL, Alfonso, “En defensa de las cuotas electorales para la igualdad de las mujeres”, *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres* 20, 2007, págs. 66-67.

⁸⁷³ MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., pág. 179: “Esta crítica ignora, además, que hasta el momento varones blancos menos cualificados han podido, por efecto de los tradicionales sistemas de selección en los que de forma encubierta o incluso inconsciente operan pautas sexistas o racistas, ser contratados en vez de mujeres o miembros de minorías étnicas mejor preparados”.

⁸⁷⁴ Efectivamente como señala el TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno Sentencia 12/2008, de 29 de enero de 2008...*, ya cit., pág. 8: “Las mujeres no son una minoría ni un grupo social que defienda intereses parciales, por lo que no sería adecuado, en relación a los demás supuestos, el *tertium comparationis*, tal y como lo ha definido el Tribunal Constitucional en sus Sentencias 148/1986, 29/1987 y 1/2001”.

candidaturas estuvieran integradas por, al menos, un 50% de mujeres⁸⁷⁵. Aquí se reconoce por un lado que estamos ante una medida de discriminación positiva o inversa a la que se debe aplicar el juicio de proporcionalidad, y por otro, que la ley estatal parte de la exigencia de un 40% de mujeres u hombres, porcentaje que puede ser “ampliado a nivel autonómico”. El Gobierno Vasco hace notar lo llamativo del argumento esgrimido por la parte recurrente de que la medida se ha adoptado sin una sólida justificación de la situación de preterición de la mujer en la actualidad institucional de la Comunidad Autónoma del País Vasco, alegando que “resulta chocante o incluso sarcástico que alguien sostenga que deban presentarse pruebas suficientes para justificar la adopción de medidas paliativas de la desigualdad”⁸⁷⁶.

En definitiva, el Tribunal Constitucional ha admitido el establecimiento de un “derecho desigual igualatorio”, esto es, la adopción de medidas reequilibradoras de situaciones sociales discriminatorias preexistentes para lograr una sustancial y efectiva equiparación entre las mujeres y los hombres, tomando como base los artículos 9.2 y 14 de la Constitución ya mencionados⁸⁷⁷.

En cualquier caso, la Ley de igualdad española posibilita la adopción de acciones positivas en el sector privado, otorgándoles rango de ley a partir de la cláusula general de habilitación que contiene en su artículo 11⁸⁷⁸. El precepto afirma la legitimidad de este tipo de medidas, así como su necesaria temporalidad (en tanto subsistan dichas situaciones), y refleja que habrán de ser razonables y proporcionadas con relación al fin perseguido⁸⁷⁹. El reconocimiento y la definición de las acciones positivas en los niveles jurídicos más elevados era necesario e importante, dada la cierta indefinición legal de las mismas y la existencia de una controversia doctrinal en torno a su legitimación que no facilitaba su aplicación⁸⁸⁰.

⁸⁷⁵ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno. Sentencia 13/2009, de 19 de enero de 2009. Recurso de inconstitucionalidad 4057-2005. Interpuesto por sesenta y dos Diputados del Grupo Parlamentario Popular del Congreso frente a la Ley del Parlamento Vasco 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres. Supuesta vulneración de los derechos de igualdad en la ley, en el acceso a las funciones públicas y los principios de mérito y capacidad, a la participación en los asuntos públicos y de asociación en partidos políticos; competencia sobre igualdad básica y reserva de ley orgánica: representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos administrativos; competencia autonómica en materia electoral (STC 154/1998); candidaturas electorales equilibradas por sexos (STC 12/2008). Votos particulares*, Boletín Oficial del Estado núm. 38 Suplemento, de 13 de febrero de 2009.

⁸⁷⁶ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno. Sentencia 13/2009, de 19 de enero de 2009...*, ya cit., pág. 113.

⁸⁷⁷ Así lo explica el TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno Sentencia 12/2008, de 29 de enero de 2008...*, ya cit., pág. 8: “Los valores no conciernen sólo al legislador sino a todos los poderes del Estado y el artículo 9.2. CE es la norma de justificación de las posibilidades de conseguir estándares de libertad y de igualdad a través de la actuación de los poderes públicos; desde la interacción de los artículos 9.2 y 14 CE se ha entendido justificada la interacción de las desigualdades compensatorias”.

⁸⁷⁸ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 140: “Como se ve, el legislador, en la Ley de igualdad, parece considerar que la puesta en marcha de acciones específicas, acciones positivas, es estrictamente necesaria, por entender que el mero reconocimiento de la igualdad formal ante la Ley que reconoce nuestra propia Constitución en el artículo 14 ha resultado ser insuficiente en esta materia, y por ello, con base en el artículo 9.2 de la Constitución, diseña incentivos para conseguir su objetivo, a través de acciones positivas a favor de la mujer”.

⁸⁷⁹ *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, ya cit., pág. 12615.

⁸⁸⁰ Así se expone en VENTURA FRANCH, Asunción, “Comentarios al artículo 11”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, ya cit., pág. 167.

Recientes sentencias abren el tipo de medidas que se pueden adoptar en este marco de actuación. Así, el Tribunal Superior de Justicia del País Vasco legitima la aplicación de una acción positiva para mantener el porcentaje de mujeres y así garantizar el porcentaje de empleo femenino, en un supuesto de Expediente de Regulación de Empleo (ERE). En la negociación del ERE, la dirección y la representación sindical habían acordado el despido colectivo de parte de la plantilla, estableciendo que la selección de las personas se realizara de manera que no se redujera el porcentaje de mujeres en la plantilla⁸⁸¹. El Tribunal argumentaba que “la toma en consideración del género entre los criterios de selección, con el alcance previsto en el pacto, no otorga una prioridad automática a las mujeres, ni concede a la empresa una patente de curso para postergar al varón que conforme a las pautas generales ostenta un derecho preferente a seguir en activo”⁸⁸².

Sin embargo, y a pesar de su reconocimiento expreso, las medidas de acción positiva siguen generando reticencias, incluso en el sexo “favorecido”, ya que las mujeres intentan apartarse del supuesto favoritismo para remarcar sus propios méritos profesionales⁸⁸³, sin comprender quizá que sin una adopción de este tipo de medidas no se llegaría a cuestionar la presencia de mujeres (consejeras) porque no estarían presentes⁸⁸⁴.

⁸⁸¹ MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, “Acciones positivas”, *Boletín Igualdad Empresa*, julio de 2015, pág. 15.

⁸⁸² TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO, Sentencia 464/2015, 10 de marzo de 2015, Bilbao.

⁸⁸³ A Miriam González, feminista y conocida como la esposa del viceprimer ministro británico Nick Clegg, le incomodaba confesar en una entrevista a la revista *Yo Dona*, que era partidaria de las cuotas femeninas en los órganos de dirección de administraciones y empresas. MICHEL, Marta, “Miriam González. ¿Feminista? Sí, gracias”, *Yo Dona*, 21 de junio de 2014, pág. 25: “Preferiría estar en contra de ellas pero no se me ocurre otra solución, porque cualquier otro modelo es muy lento”.

⁸⁸⁴ SOLETO, Marisa, “La mujer florero”, *El Mundo, Blog Ellas*, 26 de marzo de 2015, <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/ellas/2015/03/26/la-mujer-florero.html> [fecha última consulta: 03/12/2015].

5. ¿CUOTAS O PACIENCIA?

Son muchas las personas que sostienen que la presencia de la mujer en los consejos de administración es una cuestión de tiempo⁸⁸⁵, de saber esperar⁸⁸⁶; que si la mujer no ha conseguido escalar a esos puestos no se debe a una discriminación encubierta⁸⁸⁷, sino a la falta de candidatas suficientemente capacitadas para ocupar esos puestos; que estamos mucho mejor que hace veinte años⁸⁸⁸. Pero sea cual sea nuestro posicionamiento⁸⁸⁹, la realidad nos muestra tozudamente la necesidad de corregir la actual situación de infrarrepresentación de las mujeres en el ámbito económico⁸⁹⁰.

Esta necesidad está presente en el debate europeo, y los Estados miembros han planteado, de una manera u otra, este camino como ya veíamos en el capítulo I. En España, la Ley Orgánica 1/2004, 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género fue pionera al reconocer por primera vez en nuestro ordenamiento jurídico, un hecho diferencial de género⁸⁹¹. El Dictamen del Consejo de Estado consideró que esta regulación podía ser inconstitucional por tratarse de una medida de acción positiva⁸⁹², que adecuada en otros sectores del derecho, no lo era en el marco del derecho punitivo⁸⁹³.

⁸⁸⁵ Ignacio Gil Casares, socio director de la consultora especializada en la selección de administradores Spencer Stuart, señala que es cuestión de tiempo, que hoy no hay prácticamente mujeres en los consejos de administración porque tampoco las hay en los puestos de dirección de las empresas: CORELLA, Arantxa, “Los consejos de administración se resisten a dar entrada a las mujeres”, *Cinco Días*, 3 de octubre de 2015, http://cincodias.com/cincodias/2005/10/03/empresas/1128346793_850215.html [fecha última consulta: 18/10/2015].

⁸⁸⁶ GARCÍA LEÓN, M^a Antonia, *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*, ya cit., pág. 282: “La respuesta espontánea y común del hombre medio, en nuestras sociedades avanzadas, al problema de la escasez de mujeres en las esferas del poder, es: el tiempo lo remediará. Hemos criticado a esa respuesta sencilla del sentido común en lo que hemos etiquetado como el efecto temporal. El factor tiempo *per se* no cambiará las cosas. Debe ser ayudado y corregido por controles y medidas *ad hoc*”.

⁸⁸⁷ Otros incluso afirman que la igualdad ya existe como indica BLANCHARD, Soline, “Café amer et égalité sucrée: l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale”, *Recherches féministes* 23 n^o 2, 2010, pág. 174: “Si certains patrons reconnaissent la lenteur des évolutions et le chemin restant à parcourir, d'autres invoquent le mythe de l'égalité-déjà-là” (*Delphy* 2004:24)”.
⁸⁸⁸ GARCÍA-BERRIO HERNÁNDEZ, Teresa, “Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo”, ya cit., pág. 221: “El empleo de cuotas está fundamentado en la creencia de que el equilibrio entre sexos no se puede producir espontáneamente, de forma natural o, lo que es lo mismo, dejando actuar libremente a la sociedad, sino que se ha de lograr mediante la imposición de mecanismos artificiales coercitivos”.

⁸⁸⁹ Coincido con las personas autoras en la necesidad de conjugar medidas coercitivas con acciones voluntarias, con el fin de mejorar el acceso de las mujeres al poder económico: BLANCHARD, Soline, LE FEUVRE, Nicky et METSO, Milka, “Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique”, *Informations sociales* 151, 2009, págs. 72-81.

⁸⁹⁰ Así, SENENT VIDAL aborda la realidad cooperativa y sus potencialidades desde una perspectiva de género, poniendo el acento en otro tipo de empresas, que al fin y al cabo conforman la “regla”, no la “excepción” de nuestra entramado empresarial. SENENT VIDAL, M^a José, “¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres? Responsabilidad social empresarial e igualdad real”, ya cit.

⁸⁹¹ GARCÍA-BERRIO HERNÁNDEZ, Teresa, “Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo”, ya cit., pág. 217: “La LO 1/2004 fue pionera en la incorporación al ordenamiento jurídico español de una serie de *medidas de acción positiva* colectivas, mediante el reconocimiento de nuevos derechos subjetivos de titularidad única a favor de la mujer víctima de un tipo de violencia intrafamiliar infringida por parte de su pareja varón”.

⁸⁹² RUIZ MIGUEL en un interesante estudio intenta despejar dos malentendidos muy comunes y compartidos que dificultan, aún más, la aplicación de una acción positiva en este ámbito: por un lado, el autor aclara que la ley integral no se basa en la afirmación o creencia de que todos los hombres son

El Tribunal Constitucional español en 1994, ya había legitimado la adopción de cuotas de reserva de empleo para personas con discapacidad, argumentando la pretensión de procurar la igualdad sustancial de sujetos que se encuentran en “condiciones desfavorables de partida”⁸⁹⁴. La demandante que había superado el concurso público, y *a priori*, había obtenido plaza, quedaba fuera ante la reclamación del Sr. Suárez Núñez fundamentada en la reserva de (seis) plazas para las personas que habían acreditado una discapacidad, como era su caso. La actora alegaba vulneración de los principios de mérito y capacidad, para dejar paso al principio de protección de determinados colectivos marginales que “lo mismo podría extenderse a otros, como los afectados por el alcoholismo, la drogadicción, la baja renta, o el paro”⁸⁹⁵. El Tribunal estimó el recurso presentado por el Sr. Suárez Núñez⁸⁹⁶, pero lo interesante de este asunto es que a pesar de que la demandante había obtenido mayor puntuación y no obtiene su plaza ante la “cuota por discapacidad”, el Tribunal no entra a cuestionar el principio de mérito, como sí hace en el caso del acceso al empleo de las mujeres (también a nivel europeo, por ejemplo en el caso *Anderson*).

Finalmente, en 2007, la Ley de igualdad incluye en su articulado el principio de presencia equilibrada y la posibilidad de adoptar acciones positivas. La legitimidad, por tanto, de este instrumento está fuera de toda duda, y perseguir su finalidad es incluso ineludible desde la perspectiva de conseguir una igualdad material⁸⁹⁷. Dicho esto, será necesario que el tratamiento diferenciado sea objetivo, razonable y proporcionado⁸⁹⁸ para que sea amparado por el Derecho⁸⁹⁹.

violentos (o al menos más violentos que las mujeres), sino que la normativa permite suponer que los hombres que agreden a sus parejas incurrir en una conducta especialmente grave al reforzar la situación de discriminación e inferioridad de las mujeres; por otro, señala que la violencia ejercida no tiene nada que ver con conductas triviales, sino con la dominación de la mujer y la vulneración de su dignidad. RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La ley contra la violencia de género y la discriminación positiva”, *Estudios jurídicos* 55, 2006, págs. 39-40.

⁸⁹³ BALAGUER CALLEJÓN indica dos características propias que justifican un tipo penal específico: la raíz del delito, y que este delito nunca es puntual sino que viene determinado por un proceso, que tiene una evolución en el tiempo, y que es susceptible, a diferencia de otros tipos penales de tratamiento sanitario, educativo o asistencial. BALAGUER CALLEJÓN, M^a Luisa, *Igualdad y Constitución Española*, ya cit., págs. 176-177.

⁸⁹⁴ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Primera. Sentencia 269/1994, de 3 de octubre de 1994. Recurso de amparo 3.170/1993. Contra Sentencia de la Sala Tercera del Tribunal Supremo en impugnación de pruebas de acceso a la Función Pública. Supuesta vulneración del derecho a acceder en condiciones de igualdad a los cargos públicos: reserva porcentual de plazas a personas afectadas de discapacidad*, Boletín Oficial del Estado núm. 267 Suplemento, de 8 de noviembre de 1994, pág. 47.

⁸⁹⁵ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Primera. Sentencia 269/1994, de 3 de octubre de 1994...*, ya cit., pág. 44.

⁸⁹⁶ RUIZ MIGUEL resalta que en España la ley obliga a las empresas de más de 50 personas trabajadoras a reservar una cuota del 2% de su plantilla para las personas con discapacidad, y ningún tribunal ha considerado ilegal o inconstitucional tal normativa. RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La discriminación inversa y el caso Kalanke”, ya cit., pág. 129.

⁸⁹⁷ SEVILLA MERINO, Julia, VENTURA FRANCH, Asunción y GARCÍA CAMPÁ, Santiago, “La igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde la teoría constitucional”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 67, 2007, pág. 64, expresan a este respecto que: “De hecho, la igualdad formal ha demostrado su incapacidad para solucionar los valores del Estado social y su estricta aplicación puede llegar incluso a desvirtuar los postulados del mismo, pero ello no significa que en el Estado social se abandone la idea de la igualdad en la ley y de la igualdad en la aplicación de la ley —en tanto concreciones de la igualdad formal—, sino que en la elaboración y aplicación de la ley debe incorporarse el concepto de eliminación de la discriminación como puente para garantizar la no arbitrariedad de los poderes públicos y la igualdad real entre la ciudadanía, al menos, en aquellos aspectos que se consideren relevantes”.

⁸⁹⁸ GIMÉNEZ GLÜCK, David, *Juicio de igualdad y Tribunal Constitucional*, Bosch, Barcelona, 2004, pág. 100, lo define así: “El principio de proporcionalidad en sentido estricto se centra en la ponderación

Llegados a este punto, veo la necesidad de poner sobre el papel los principales argumentos que, a mi modo de ver, *emborronan* (la cursiva es mía) la visión del debate. Se argumenta, por ejemplo que, en cuanto instrumento de un derecho desigual, violan el propio principio de igualdad, e incluso son injustas con los hombres que son discriminados⁹⁰⁰; que no respetan los principios de mérito y capacidad; o que son medidas de diferenciación no razonables, por ser, *overinclusive* y *underinclusive*, en el sentido de que no todas las mujeres son víctimas de discriminación, ni todas las víctimas de discriminación son mujeres.

Una de las críticas con más peso, es la que apunta contra su eficacia. Se trata de ver en las medidas de acción positiva medios contraproducentes para conseguir la igualdad sobre la base de que con ellas puede incluso producirse el fin contrario⁹⁰¹, y servir para perpetuar el rol tradicional de la mujer, o bien, por otro lado, producir el efecto *boomerang* de desincentivar la contratación de las mujeres en la empresa privada⁹⁰².

En el caso concreto del acceso de las mujeres a los consejos de administración se habla de “vulneración del principio de igualdad formal“, de que en toda selección debe primar “el mérito y capacidad“⁹⁰³, y de que este tipo de medidas interfiere en “la libertad de la empresa”, entre otros⁹⁰⁴. Con el paso del tiempo el primer argumento ha quedado superado, al aceptarse la posibilidad de establecer diferencias en el seno de la igualdad formal para llevar a cabo la igualdad material⁹⁰⁵. Con relación a la denunciada

entre el fin perseguido y los medios adoptados para su ejecución. En otras palabras, los medios utilizados no pueden ser desproporcionados al fin de la norma”.

⁸⁹⁹ BENGOCHEA GIL, M^a Ángeles, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: Dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, ya cit., pág. 65: “Por ello, las críticas que se han originado en contra de cualquier diferenciación, carecen en muchas ocasiones de fundamento si tenemos en cuenta que al hablar de igualdad surge necesariamente la diversidad, es decir, una situación de hecho en la que hay en parte igualdad y en parte diferencias”.

⁹⁰⁰ Uno de los argumentos que enumera REY MARTÍNEZ precisamente es el de la discriminación que se produce hacia “inocentes víctimas” masculinas que se ven perjudicadas por algo del que no son responsables: su sexo. REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)”, ya cit., págs. 329-330.

⁹⁰¹ RUIZ MIGUEL responde al argumento de la supuesta inadecuación de medio a fin de las cuotas, que tanto en el caso de la acción afirmativa por la igualdad racial de Estados Unidos como en el de las experiencias europeas de cuotas electorales, no se ha mostrado, sino todo lo contrario, que sean una medida imprudente y, todavía menos, contraproducente para el objetivo de la igualdad. RUIZ MIGUEL, Alfonso, “En defensa de las cuotas electorales para la igualdad de las mujeres”, ya cit., pág. 63.

⁹⁰² MARRADES PUIG, Ana, *Luces y sombras del derecho a la maternidad: análisis jurídico de su reconocimiento*, Universidad de Valencia, 2002, pág. 105.

⁹⁰³ Así lo hacía, por ejemplo, Marta Martínez Alonso, Presidenta de IBM España con la llegada de Ana Botín a la Presidencia del Banco Santander manifestando: “No creo en las cuotas, el criterio de promoción debe ser el talento y el mérito”. MARTÍNEZ V. y URRUTIA, C., “Un icono para equilibrar la balanza”, *El Mundo Domingo*, 14 de septiembre de 2014.

⁹⁰⁴ Ana María Llopis, Presidenta de la sociedad Distribuidora Internacional de Alimentación del IBEX 35, es partidaria de las cuotas porque obligan a buscar candidatos en espacios distintos a los masculinos de siempre (y esto no implica mediocridad). Tiene que claro que el argumento de “méritos frente a cuotas” está haciendo mucho daño. GÓNZALEZ MANSO, Teresa, “¿Hay que imponer por ley la presencia femenina en los consejos?”, *Yo Dona*, 7 de marzo de 2015.

⁹⁰⁵ BENGOCHEA GIL, M^a Ángeles, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, ya cit., pág. 69, afirma que no sólo los derechos de igualdad sustancial pueden construirse a partir del principio del artículo 9.2., sino en ciertas condiciones también a partir del derecho del artículo 14.

infracción de los principios de mérito y capacidad⁹⁰⁶, estos principios tal y como manifiesta el Tribunal Constitucional, son de aplicación prioritaria frente a las mismas cuotas, pues éstas pueden excepcionarse, motivadamente, si concurre causa justificada, como sería la de no contar con personas que reunieran las condiciones previas de mérito y capacidad⁹⁰⁷. Por tanto, no se trata de defender la incorporación de mujeres consejeras simplemente por el hecho de ser mujeres, sino de considerar de manera real a las mujeres en la línea de “salida”, teniendo en cuenta sus capacidades y méritos⁹⁰⁸.

En todo caso, recordemos que la discriminación positiva o inversa debe ser sometida al principio de proporcionalidad, lo que implica tal y como indica REY MARTÍNEZ: necesidad (cuando no se pueda conseguir el objetivo a través de medidas menos extremas), objetividad (acreditación de la desigualdad en el ámbito concreto de que se trate), transitoriedad y legalidad (establecida por ley)⁹⁰⁹.

Por último, la teoría de que se restringe la voluntad de las empresas tiene trampa, ya que por un lado el legislador tiene el deber de intervenir para ser respetuoso con el derecho a la no discriminación⁹¹⁰, máxime cuando vemos que la inercia de los hechos no conduce a ningún cambio real, y por otro, se pretende que la empresa ejerza la libre voluntad pero haciendo efectivo un principio constitucional y democrático como es el de la igualdad, garantizando que la elección no tenga un componente discriminatorio⁹¹¹.

Así, como es fundamental deconstruir este tipo de argumentos, tan repetidos que en ocasiones nuestra mente asume sin ningún tipo de cuestionamiento⁹¹², también conviene

⁹⁰⁶ Coincido con FERNÁNDEZ al señalar que: “La desigualdad parte de una actitud dañina para los intereses de los asalariados de una compañía, de sus directivos y de la propia empresa: la de relegar el mérito a la última consideración cuando se trata de contratar o ascender a una persona. Esta disfunción en origen es notable, porque quien decide prefiere considerar antes y sobre todo características manifiestamente mediocres (fidelidad, baja conflictividad, mimesis con el entorno, simpatía, incluso el banal “¡es un gran chico!”) a la capacidad técnica, la creatividad o la pericia para encauzar el trabajo de un equipo”. FERNÁNDEZ, David, “Hacia la igualdad real”, *El País*, 27 de marzo de 2016.

⁹⁰⁷ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno. Sentencia 13/2009, de 19 de enero de 2009...*, ya cit., pág. 112.

⁹⁰⁸ Así, ESCRIBANO GÁMIR, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español”, en MARTÍN LÓPEZ, M^a Teresa y VELASCO RETAMOSA, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, ya cit., pág. 115: “También se incide especialmente, en consonancia con la Jurisprudencia de los Tribunales Constitucionales europeos, en que no se promocionará a la mujer sin más y que el mérito y capacidad de los candidatos no se verá alterado arbitrariamente en favor de la mujer. Ninguna mujer habrá de conseguir el puesto de responsabilidad por su condición de género”.

⁹⁰⁹ REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)”, ya cit., págs. 326-327.

⁹¹⁰ HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos...*, ya cit., pág. 161, se interpela al respecto: “¿Quiere esto decir que el empresario es una especie de “emperador con poderes ilimitados” en su empresa? ¿Con base en su poder de dirección, el empresario es un pequeño rey absoluto que puede hacer lo que le dé la gana en su feudo empresarial? No. Desde luego, el Tribunal Constitucional no considera la libertad de selección y contratación de los trabajadores como una libertad ilimitada ni absoluta del empresario; entiende que es necesario mantener la concordancia entre los artículos 35.1 y 38 de la Constitución “y, sobre todo, el principio de Estado social y democrático de Derecho”.

⁹¹¹ TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno. Sentencia 13/2009, de 19 de enero de 2009...*, ya cit., pág. 117.

⁹¹² MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, ya cit., pág. 21: “Es éste un tema respecto al que, en el nivel teórico, existen discrepancias muy notables entre unas opciones políticas y otras, sobre todo cuando el debate versa acerca de las modalidades más incisivas que estas medidas pueden revestir. Por otra parte, en el plano práctico, no

escuchar otros, que partan de la base de que todas las personas debemos tener el mismo acceso⁹¹³ a ciertos bienes fundamentales como el empleo⁹¹⁴. Por tanto, resulta de interés recoger los argumentos que la doctrina norteamericana ha considerado más relevantes en la defensa de la constitucionalidad de las medidas de acción positiva más incisivas (discriminación inversa), tal y como hace GIMÉNEZ GLUCK⁹¹⁵:

En primer lugar, se habla del argumento compensatorio, según el cual la discriminación inversa tendría por objeto dotar a determinados colectivos de los instrumentos temporales necesarios para su integración en igualdad de condiciones en la sociedad que hasta ese momento los ha discriminado⁹¹⁶. En definitiva, se trataría de que toda la ciudadanía tenga las mismas oportunidades en la línea de “salida”.

Por otro lado, el argumento redistributivo tendría como finalidad la redistribución de los bienes sociales como el poder o el trabajo, demostrando con una comprobación estadística que las mujeres no han alcanzado puestos de responsabilidad en el ámbito económico. Por último, el argumento de la diversidad hunde sus raíces en la necesidad de que la sociedad refleje la diversidad como una cuestión de enriquecimiento⁹¹⁷, y si por el sistema de mérito y capacidad no se llega a ella, se podría recurrir a la discriminación inversa.

A mi juicio, el argumento central sería el *redistributivo* que nos permitirá *compensar* la realidad existente, que ni es fija ni inmutable (trasladando a un segundo plano la discriminación histórica), por lo que la combinación, con matices, de ambos argumentos⁹¹⁸ me llevará a defender un sistema de cuotas que permita que, también, la

siempre resulta fácil justificar que ciertos sujetos, por el hecho de poseer una determinada cualidad inmutable definitiva de su identidad, se vean beneficiados de alguna manera en el reparto de bienes escasos socialmente muy valorados, sobre todo frente a quienes se ven directamente perjudicados por ese tipo de decisiones”.

⁹¹³ CARRASQUERO CEPEDA, Maoly, “Participación femenina en los consejos de administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas”, *Estudios de Deusto* 62 (1), Bilbao, 2014, pág. 363, indica que: “El sistema de cuotas pone así el peso de la contratación no sobre la mujer en particular, que evidentemente cuenta con todas las capacidades para ocupar un cargo de esta naturaleza, sino en aquellos que controlan el proceso de selección/contratación”.

⁹¹⁴ ÁLVAREZ Pilar, “Ellas tienen más estudios y ellos, más trabajo”, *El País*, 19 de enero de 2015, http://elpais.com/m/politica/2015/01/19/actualidad/1421666442_720236.html [fecha última consulta: 18/10/2015].

⁹¹⁵ GIMÉNEZ GLUCK, David, *Una manifestación polémica del principio de igualdad: acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa*, ya cit., págs. 167-178.

⁹¹⁶ Sin embargo algunos autores, como REY MARTÍNEZ, señalan que una regulación de cuotas no podría imponerse basándose en el argumento de la compensación de históricas discriminaciones, ya que surgirían dificultades derivadas de que la generación perjudicada y favorecida no son idénticas, y por tanto la discriminación y compensación se relativiza en gran medida. Así, REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)”, ya cit., pág. 332, dice que: “Las cuotas (como también las acciones positivas) sólo pueden defenderse como arquitectura de un futuro mejor, sexualmente integrado, y no como compensación por los pecados de discriminaciones históricas”.

⁹¹⁷ JUNTER, Annie et SÉNAC-SLAWINSKI, Réjane, “La diversité: sans droit ni obligation”, *Revue de L’OFCE* 3/114, 2010, pág. 181: “Ainsi, la diversité n’est pas actuellement une catégorie juridique, sa valeur normative est incertaine, alors que la discrimination est précise et définie par le droit”.

⁹¹⁸ Esto me lleva a “unir” el argumento de la compensación, que según BENGOCHEA GIL es la justificación de la discriminación inversa, con el redistributivo más propio de la acción positiva: BENGOCHEA GIL, M^a Ángeles, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: Dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, ya cit., págs. 92-93.

empresa sea reflejo de la ciudadanía, una ciudadanía conformada por hombres y mujeres⁹¹⁹.

No obstante, la introducción de medidas de discriminación positiva para asegurar el equilibrio de género en los consejos no será suficiente⁹²⁰, a menos que las empresas revisen sus procedimientos de acceso al poder⁹²¹, adopten políticas que faciliten la corresponsabilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para hombres y mujeres⁹²² y fomenten, en concreto, el apadrinamiento, la integración en redes y una formación adecuada para los puestos directivos, esenciales para las mujeres que quieren seguir una trayectoria profesional que lleve a poder optar a puestos de dirección⁹²³. Este tipo de acciones, además, nos pueden ayudar a sumar “otros talentos” ya que por un lado, muchos consejeros ocupan cargos en más de una de las empresas del IBEX 35 según datos de la CNMV a 1 de septiembre de 2015⁹²⁴, y por otro, muchas de las mujeres que actualmente son miembros de un consejo de administración tienen el sambenito de ser hijas, nietas, esposas o viudas de, o haber tenido un cargo político⁹²⁵. Así, en Francia, la revista *Alternatives Economiques* nos muestra que los lazos de sangre son algo “normal” entre los miembros de las empresas francesas del CAC 40⁹²⁶, además de que algunos ocupan la silla, por ejemplo, en seis consejos de administración al mismo tiempo⁹²⁷. Ciertos estudios también ponen en evidencia que las pocas mujeres que acceden a los consejos de administración en Francia, tienen un perfil académico muy parecido a los hombres, y provienen de las mismas instituciones elitistas francesas,

⁹¹⁹ CARRASQUERO CEPEDA, Maoly, “Participación femenina en los consejos de administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas”, ya cit., pág. 368, afirma que: “Con la introducción de las cuotas de género en el espacio económico se quiere eliminar de raíz una jerarquía de género artificialmente creada y, por lo mismo, artificialmente modificable”.

⁹²⁰ McCOOK Alison, “Women in Biotechnology: Barred from the Boardroom”, *Scientific American*, 6 de marzo de 2013, <http://www.scientificamerican.com/article/women-in-biotechnology-barred-from-the-boardroom/> [fecha última consulta: 18/10/2015].

⁹²¹ Como dice DURÁN Y LALAGUNA, Paloma, *Acciones positivas para las mujeres en las organizaciones internacionales*, ya cit., pág. 50, “...Habría que analizar cuáles son los procedimientos vigentes para acceder a las cotas de poder en los distintos sectores de la actividad social. Seguramente cada sector tiene sus peculiaridades, pero lo cierto es que el peaje a pagar para ocupar puestos de responsabilidad pasa por revisar una cuestión cultural y tradicional acerca de la distribución de responsabilidades entre mujeres y hombres en la vida pública y en la privada. Y a ello habría que agregar la pregunta sobre los valores tradicionalmente atribuidos a mujeres y hombres, que hay que intercambiar”.

⁹²² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, ya cit., pág. 2.: “Muchas mujeres, y en forma creciente los hombres, señalan que no desean ser objeto de un trato especial ni de cupos, pero que necesitan en cambio soluciones flexibles para organizar el tiempo dedicado al trabajo y a las obligaciones familiares”.

⁹²³ *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, ya cit., pág. 8.

⁹²⁴ SÁNCHEZ, Raúl, “El mapa de relaciones del Ibex 35 revela quiénes son los consejeros más pluriempleados”, *El Diario*, 13 de septiembre de 2015, http://www.eldiario.es/economia/consejeros-pluriempleados-Ibex_0_429057807.html

⁹²⁵ Se critica que casi siempre se cuente con las mismas ejecutivas, llamadas “Golden Skirts” (también España tiene sus “faldas de oro”), aunque en el caso de los hombres que hacen doble y triplete en los consejos de otras empresas no son calificados como “pantalones de oro” según ATARÉS, M^a Luisa, “Faldas de Oro”, *Yo Dona*, 21 de noviembre de 2015, págs. 52-54.

⁹²⁶ “Les liens de sang entre les entreprises du CAC 40”, *Alternatives économiques*, http://www.alternatives-economiques.fr/fic_bdd/article_pdf_fichier/1274372604_cac40_3.swf [fecha última consulta: 18/01/2015].

⁹²⁷ BLANCHARD, Soline, “Café amer et égalité sucrée: l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale”, ya cit., pág. 177: “Le cumul des mandats masculins dans les conseils d'administration des entreprises du CAC40 ne semble pourtant pas lui poser problème, tout comme l'instauration d'un quota maximal de femmes”.

por lo que poco pueden aportar de diversidad social y cultural a los mismos⁹²⁸. De nuevo volvemos a la necesidad de procedimientos de selección rigurosos y objetivos, dónde se ponga en práctica la tan “cacareada” meritocracia.

Por tanto, volviendo a la pregunta inicial ¿cuotas o paciencia? mi respuesta es clara: ¿cuotas? sí⁹²⁹; ¿paciencia? también; paciencia (y voluntad) para seguir trabajando⁹³⁰ por un mundo más justo, dónde la igualdad no necesite de instrumentos legislativos que la sustenten⁹³¹.

⁹²⁸ BENDER, Anne-Françoise, DANG, Rey et SCOTTO, Marie José, “Les profils des femmes membres des conseils d’administration en France”, *Travail, genre et sociétés* 35, 2016, págs. 67-85.

⁹²⁹ GARCÍA-BERRIO HERNÁNDEZ, Teresa, “Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo”, ya cit., págs. 209-210: “El único mecanismo de impacto con el que hoy contamos para poder acelerar los cambios en sociedad que la mujer precisa es la imposición de una legislación de obligado cumplimiento y de permanencia en el futuro”.

⁹³⁰ Aquí reivindico, una vez más, la importancia de no olvidar trabajar en la implantación de “otras” medidas (no legislativas) que incidan en las esferas de la “vida cotidiana” trasladando así la reflexión de RUIZ-RICO RUIZ a propósito de la paridad electoral, al caso que nos concierne. RUIZ-RICO RUIZ, Gerardo, “Paridad y acción positiva en el Derecho electoral autonómico”, en GÁLVEZ MUÑOZ, Luis (Coord.), *El Derecho electoral de las Comunidades Autónomas: revisión y mejora*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2009, pág. 181: RUIZ-RICO RUIZ: “En suma, el problema de las cuotas puede convertirse en una cierta –cortina de humo- con la que se -hiperboliza- la importancia de la presencia de la mujer en las candidaturas electorales, cuando la igualdad real –en la vida política y social- requiere de medidas que incidan en aquellas esferas de la vida cotidiana donde se juega la –libertad de oportunidades- en lo profesional y personal”.

⁹³¹ GARCÍA MANSO, Beatriz, “16 mujeres que han roto el techo de cristal”, ya cit., págs. 54-59: “Para unos imponer cuotas es una medida intervencionista, paternalista, que denigra los méritos femeninos y que constriñe la libertad de las empresas. Para otros es un mal menor, la única iniciativa capaz de salvar las distancias discriminatorias mientras se desarrollan las medidas de fondo que derribarán definitivamente los prejuicios y los estereotipos de género, a través de la educación y un cambio profundo y generalizado de mentalidad”.

CONCLUSIONES

Las mujeres representan el 60 % de las personas licenciadas universitarias, pero pocas de ellas llegan a los puestos más altos de las empresas. Conocer cuáles son las políticas de la Unión Europea destinadas a favorecer el acceso de las mujeres al poder empresarial, o identificar estrategias específicas que ayuden a impulsar la entrada de las mujeres a los consejos de administración, son algunos de los objetivos que me he planteado en esta tesis. Bucear en otras disciplinas alejadas del derecho, por tanto, ha sido condición *sine qua non* para aportar una visión más amplia del tema, que me ha servido no sólo para analizar la situación actual, sino para apuntar algunas propuestas de futuro con el ánimo de contribuir a la ansiada igualdad real.

I

Es necesario corregir la actual situación de infrarrepresentación de las mujeres en las cúpulas empresariales

Los consejos de administración de las empresas de la Unión Europea (UE) se caracterizan por un persistente desequilibrio de género, como lo demuestra el hecho de que sólo el 21,2% de los puestos en los consejos de las principales empresas cotizadas se encuentren actualmente ocupados por mujeres. En comparación con otros ámbitos de la sociedad, la escasa presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas es especialmente significativa.

Es indudable que esta desigualdad de género en el ámbito del poder económico, entra en contradicción con los estándares de igualdad que deberían alcanzar las sociedades que desde hace años han avalado una igualdad formal, pero no han sabido convertirla en una igualdad real.

II

Europa no ha logrado un consenso para acordar un mínimo de presencia femenina en los consejos de administración de las empresas

La presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas europeas ha sido desigual, debido a los diferentes enfoques que los Estados miembros han aplicado al respecto. Así, algunos Estados miembros han desarrollado una legislación nacional, pero dirigida a grupos diferentes de empresas y con planteamientos legislativos distintos. Algunos Estados miembros se centran en las empresas cotizadas, mientras que otros lo hacen en las grandes empresas (con independencia de si cotizan o no), o sólo en las empresas de propiedad estatal. Algunos Estados miembros dirigen sus medidas a los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas, mientras que otros incluyen tanto a los administradores ejecutivos como no ejecutivos de los consejos de administración de las empresas cotizadas. Otros (los menos) han establecido directamente un objetivo de equilibrio de género jurídicamente vinculante. En algunos países, el debate de las cuotas ni siquiera está sobre la mesa.

En un intento de armonizar las regulaciones europeas destinadas a promover la igualdad de género en los consejos de administración, la Comisión Europea adoptó una propuesta de Directiva en 2012 que, hoy por hoy, sigue sin aprobarse. La propuesta fijaba el objetivo de alcanzar en 2020 una presencia mínima del 40% del sexo menos representado, entre los miembros no ejecutivos en el consejo de administración de las

empresas cotizadas de la Unión Europea, o para 2018 en el caso de las empresas públicas.

III

Esta escasa representación femenina es indicio de la existencia de impedimentos y barreras a la promoción profesional de las mujeres

Los términos como “techo de cristal” o “techo de cemento”, ponen el punto de mira en las dificultades que encuentran las mujeres a la hora de acceder a puestos de responsabilidad. A mi modo de ver, la influencia de los estereotipos de género, las responsabilidades familiares y la cultura empresarial masculina son las principales barreras que limitan el avance profesional de las mujeres.

En el caso de los consejos de administración, la falta de transparencia de los procedimientos de nombramiento es uno de los puntos clave que dificulta la consecución de la igualdad de género en los puestos de decisión. Las empresas deben revisar sus procedimientos de acceso al poder y adoptar políticas que faciliten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, a hombres y mujeres, y fomentar, en concreto, el apadrinamiento, la integración en redes y una formación adecuada para los puestos directivos, esenciales para las mujeres que quieren seguir una trayectoria profesional que lleve a poder optar a puestos de dirección.

IV

Todos los Estados miembros de la UE cuentan con un código de gobierno corporativo, pero no todos han abordado la cuestión de la diversidad de género

La igualdad de género se ha incorporado, de una manera u otra, a los discursos en materia de responsabilidad social y de gobierno corporativo. Uno de los elementos clave para un buen gobierno corporativo es el consejo de administración. La experiencia adquirida en los últimos años ha demostrado la importancia que un consejo de administración bien gestionado tiene para las empresas y, muy especialmente, para las sociedades cotizadas. A pesar de ello, la diversidad de género está ausente en los códigos de gobierno de casi la mitad de los Estados miembros de la UE.

Francia, España y Alemania son los únicos Estados miembros que hasta ahora, han establecido una cuota mínima de mujeres a alcanzar en un plazo determinado. En el primer caso, la Recomendación 6.4. señala como objetivo de equilibrio, un mínimo de un 20% de mujeres en un plazo de tres años (2013), y al menos un 40% para 2016; en el segundo, la Recomendación 14 promueve 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; en el último caso, la Recomendación 5.4.1. introduce un objetivo mínimo del 30% de mujeres (también de un 30% de hombres) en las empresas cotizadas, con efecto desde el 1 de enero de 2016.

V

La discriminación por razón de sexo no puede diluirse en otras discriminaciones

El concepto “amplio” de diversidad, mencionado por muchos códigos de gobierno corporativo, no puede utilizarse para diluir la discriminación por razón de sexo en otras discriminaciones. Estamos, ni más ni menos, ante una estrategia de resistencia ante el sistema de cuotas, consistente en querer difuminarlas, arguyendo la necesidad de

representación de otros grupos sociales con problemáticas específicas o situaciones desfavorecidas. Saber desligar la necesidad de desarrollar políticas para estos grupos, de la consecución efectiva de la igualdad por parte de las mujeres, no es fácil. Ambas cosas son necesarias, pero no deben presentarse como excluyentes, y mucho menos servir de escudo, una frente a otra, para no avanzar en el campo de la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

El legislador ha dejado claro que las llamadas cuotas por sexo no pueden compararse a posibles cuotas basadas en otras características sociales, culturales o físicas, porque en este caso no hablamos de una minoría o un grupo social sino que hablamos de la mitad de la población: las mujeres.

VI

La calidad general de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de las empresas cuando se apartan de una recomendación del código, es claramente insatisfactoria

El principio de “cumplir o explicar”, consagrado a nivel europeo, obliga a las empresas admitidas a cotización a dar explicaciones en caso de no aplicación de las recomendaciones del código al que estén sujetas o que hayan decidido aplicar voluntariamente. La Comisión Europea presentó una Recomendación en 2014, con el fin de ofrecer orientación a las empresas y ayudarlas a mejorar la calidad de su información de gobernanza empresarial. En España, la publicación por parte de la CNMV de una guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”, ha supuesto una oportunidad para “visibilizar” el interés social de la calidad de las explicaciones, en aras a permitir un gobierno más eficaz de la sociedad si se explica bien. Sin embargo, ha sido una oportunidad pérdida al no incluir ningún ejemplo concreto con relación a la Recomendación 14, siendo curiosamente una de las recomendaciones menos seguidas por las empresas.

Se necesita un cambio en la mentalidad de las empresas, de tal modo que realmente crean que seguir las recomendaciones del gobierno corporativo va a suponer un mejor gobierno. Si se analizan los IAGC de las empresas del IBEX 35 que no cuentan con ninguna mujer en el consejo, o cuyo porcentaje no supera el 30%, se comprueba la absoluta falta de interés por parte de esas compañías por dar explicaciones sobre este tema, o si lo hacen, la simpleza de sus argumentos. Defiendo, por tanto, que las empresas cotizadas deberían estar obligadas a comunicar públicamente los criterios de cualificación en que se basó el nombramiento de un miembro del consejo de administración, la evaluación objetiva de esos criterios y, cuando proceda, las consideraciones que inclinaron la balanza en favor de la persona candidata que no era del sexo menos representado. No es admisible que la resistencia de las empresas a la hora de informar de estas cuestiones no tenga ninguna consecuencia. No es admisible que una empresa con escasa presencia de mujeres en su consejo de administración consiga, por ejemplo, el distintivo empresarial de igualdad, ya que entre los aspectos más relevantes para su concesión se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión, y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad.

VII

La Responsabilidad Social de Género (RSG) es un aspecto que se debe abordar necesariamente, en el marco de la dimensión social de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Los principios de igualdad y de gestión empresarial responsable se reconocen en la mayoría de las normas y estándares internacionales de RSE. No obstante, a pesar de que la RSE engloba una dimensión social sin la cual no podríamos hablar de empresas responsables, y a pesar de que la igualdad de género es parte de esa dimensión social, todavía hoy cuesta abordar este aspecto, y lo más grave aún, en ocasiones su falta de puesta en práctica refuerza la idea de que estamos ante algo accesorio, y por tanto prescindible.

La llamada Responsabilidad Social de Género (RSG) es un valor emergente que pretende llegar donde no alcanza la ley, y que está claramente vinculada con el fomento del acceso de las mujeres a puestos directivos. En este espacio los planes de igualdad y las etiquetas o distintivos en esta materia, toman protagonismo al crear un marco de actuación adecuado para introducir medidas que favorezcan la presencia equilibrada de hombres y mujeres en las cúpulas empresariales.

VIII

Las recomendaciones no han servido para garantizar el buen gobierno de las empresas, por lo que la acción positiva se perfila como instrumento que permite alcanzar la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres

La legitimidad de las acciones positivas para lograr una sustancial y efectiva equiparación entre mujeres y hombres, está fuera de toda duda, y perseguirlo es incluso ineludible desde la perspectiva de conseguir una igualdad material. Dicho esto, será necesario que el tratamiento diferenciado sea objetivo, razonable y proporcionado para que sea amparado por el Derecho. Así, los criterios establecidos por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea que deben cumplirse, con el fin de conciliar los dos conceptos de igualdad formal de trato y acción positiva serían: que las medidas deben referirse a un sector en el que las mujeres estén infrarrepresentadas; que sólo se puede dar prioridad a las candidatas femeninas que tengan la misma cualificación que los candidatos masculinos; y que no se debe dar prioridad automática e incondicional a las personas candidatas que tengan la misma cualificación, sino que se debe incluir una “cláusula de salvaguardia”, que incluya la posibilidad de aplicar excepciones en casos justificados, teniendo en cuenta la situación individual, en particular, la situación personal de cada candidato.

Cierto es que las medidas de acción positiva siguen generando reticencias, incluso en el sexo “favorecido”, ya que las mujeres intentan apartarse del supuesto favoritismo para remarcar sus propios méritos profesionales, sin comprender quizá que sin una adopción de este tipo de medidas no se llegaría a cuestionar la presencia de mujeres (consejeras) porque no estarían presentes.

IX

Las cuotas son medidas indispensables para desbloquear la situación

Francia se ha convertido en el primer país de la Unión Europea que tiene más de una mujer en los consejos de máximo nivel de todas sus mayores empresas que cotizan en

bolsa. Esto a pesar de que en 2003, las mujeres representaban solamente el 5% en los consejos de administración de las grandes sociedades cotizadas francesas. La ley, adoptada en enero de 2011, que establece una cuota del 40% para 2017, supuso un hito histórico que ha situado a Francia a la cabeza de Europa en esta materia, y que demuestra claramente que una normativa vinculante y limitada en el tiempo genera resultados.

La legislación española en cambio, impulsó la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas, a través de una (discutida) recomendación que planteaba un 40% de mujeres para 2015. Cumplido el plazo para conseguir el resultado esperado de incorporación de mujeres en los consejos, la mayoría de las empresas españolas afectadas no han cumplido con lo estipulado, por lo que tendrían que seguir “procurando” alcanzar el objetivo marcado, máxime si, en mi opinión, estamos ante una obligación de *resultado* (obligadas a un resultado final), y no sólo de *medios* (obligadas a un mínimo de diligencia para realizar lo previsto en la norma).

Francia apostó por un precepto vinculante frente a un deber de procurar en el caso español, pero los resultados en uno y otro país hablan por sí solos.

X

La regulación legal no es la única respuesta posible

La adopción de medidas de acción positiva parece ser el único camino para garantizar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los ámbitos de decisión empresarial, aunque no debe ser la única vía.

Se necesita la puesta en marcha de medidas concretas que posibiliten el acceso y la permanencia de las mujeres en el ámbito de toma de decisiones. Así, el reconocimiento público de aquellas empresas que aplican políticas de igualdad y obtienen resultados, la visibilización de mujeres cualificadas dispuestas a formar parte de las cúpulas empresariales, la implicación de los hombres en la promoción de la igualdad de sexos, la introducción *real* (la cursiva es mía) de la perspectiva de género en los espacios educativos, el desarrollo de acciones formativas que permitan reforzar el liderazgo de las mujeres en su promoción hacia puestos directivos o la tutorización de mujeres para apoyarlas en su desarrollo profesional (*mentoring*), entre otras.

XI

Esperar ya no es una opción

Los principales argumentos que, a mi modo de ver, *emborronan* la visión del debate, en el caso concreto del acceso de las mujeres a los consejos de administración, son la “vulneración del principio de igualdad formal“, que en toda selección debe primar “el mérito y capacidad“, y que este tipo de medidas interfiere en “la libertad de la empresa“, entre otros. Con el paso del tiempo el primer argumento ha quedado superado, al aceptarse la posibilidad de establecer diferencias en el seno de la igualdad formal para llevar a cabo la igualdad material. Con relación a la denunciada infracción de los principios de mérito y capacidad, estos principios son de aplicación prioritaria frente a las mismas cuotas, pues éstas pueden excepcionarse, motivadamente, si concurre causa justificada, como sería la de no contar con personas que reunieran las condiciones previas de mérito y capacidad. Por último, se pretende que la empresa ejerza la libre

voluntad, sí, pero haciendo efectivo un principio constitucional y democrático como es el de la igualdad, y así garantizando que la elección no tenga un componente discriminatorio.

Por otro lado, la realidad nos muestra que son muchos los consejeros que ocupan cargo en más de una empresa, o que muchas de las mujeres que actualmente son miembros de un consejo de administración tienen el sambenito de ser hijas, nietas o viudas de, o haber tenido un cargo político. De nuevo, vuelvo a la necesidad de que los procedimientos de selección sean rigurosos y objetivos, dónde se ponga en práctica la tan “cacareada” meritocracia. Por tanto, no dudo al afirmar la conveniencia de adoptar medidas legislativas que aceleren de alguna manera el objetivo de la igualdad real, pero no en base a justificar la presencia de más mujeres por una mayor rentabilidad económica, sino por justicia social.

CONCLUSIONS

Les femmes représentent 60 % des personnes qui possèdent un diplôme universitaire, mais rares sont celles qui accèdent aux postes les plus importants des entreprises. Connaître quelles sont les politiques de l'Union européenne destinées à favoriser l'accès des femmes au pouvoir de l'entreprise ou identifier les stratégies spécifiques qui facilitent l'accès des femmes aux conseils d'administration, comptent parmi les objectifs que je me suis fixés dans ma thèse. Une incursion dans d'autres disciplines éloignées du droit s'est donc avéré une condition *sine qua non* pour apporter une vision plus large du sujet, et m'a servi à analyser la situation actuelle mais aussi à noter certaines propositions de futur visant à contribuer à l'égalité réelle tant désirée.

I

Il faut corriger la situation actuelle d'infra-représentation des femmes parmi les dirigeants des entreprises

Les conseils d'administration des entreprises de l'Union européenne (UE) se caractérisent par le déséquilibre persistant des genres, comme le prouve le fait que seuls 21,2 % des postes au sein des conseils des principales entreprises cotées en bourse soient actuellement occupés par des femmes. Si on compare cette situation dans d'autres domaines de la société, la présence au compte-goutte des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises est particulièrement significative.

Il ne fait aucun doute que cette inégalité de genre dans le domaine du pouvoir économique est en contradiction avec les standards d'égalité que devraient atteindre les sociétés qui cautionnent depuis des années l'égalité formelle mais ne savent pas la transformer en égalité réelle.

II

L'Europe n'a pas réussi à se mettre d'accord pour accorder un minimum de présence féminine au sein des conseils d'administration des entreprises

La présence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises européennes a été inégale, en raison des différentes approches que les États membres ont appliqué en ce sens. Ainsi, certains États membres ont développé une législation nationale, mais qui s'adresse à des groupes d'entreprises différents et prévoit des lois différentes. Certains États membres se centrent sur les entreprises cotées en bourse, tandis que d'autres préfèrent les grandes entreprises (qu'elles soient cotées ou non), ou simplement les entreprises qui appartiennent au gouvernement. Certains États membres destinent leurs mesures aux administrateurs non exécutifs des entreprises cotées, tandis que d'autres englobent à la fois les administrateurs exécutifs et les non exécutifs des conseils d'administration des entreprises cotées. D'autres encore (plus rares) ont directement établi un objectif de parité homme-femme obligatoire. Dans d'autres pays, le débat des quotas n'est même pas à l'ordre du jour.

En 2002, dans une tentative d'harmoniser les régulations européennes destinées à promouvoir la parité homme-femme au sein des conseils d'administration la Commission européenne a adopté une proposition de directive qui à l'heure actuelle n'a pas encore été approuvée. La proposition fixait l'objectif d'atteindre en 2020 une présence minimale de 40 % du sexe le moins représenté, parmi les membres non

exécutifs au sein du conseil d'administration des entreprises cotées en bourse de l'Union européenne, ou en 2018, dans le cas des entreprises publiques.

III

Ce manque de représentation féminine est un indice de l'existence d'empêchements et de barrières qui entravent l'ascension professionnelle des femmes

Les termes comme «plafond de verre» mettent l'accent sur les difficultés que rencontrent les femmes à l'heure d'accéder à des postes de responsabilité. À mon avis, l'influence des stéréotypes de genre, les responsabilités familiales et la culture d'entreprise masculine sont les principales barrières qui limitent l'ascension professionnelles des femmes.

Dans le cas des conseils d'administration, le manque de transparence des procédures de nomination est l'un des points-clés qui nuit à la parité homme-femme aux postes de décision. Les entreprises doivent réviser leurs procédures d'accès au pouvoir et adopter des politiques qui favorisent la conciliation entre le travail et la vie personnelle, pour les hommes et les femmes, et plus concrètement, qui encouragent le parrainage, l'intégration au sein de réseaux et une formation adéquate pour accéder aux postes de directions, qui s'avèrent essentiels pour que les femmes qui veulent suivre une trajectoire professionnelle qui leur permette d'accéder aux postes de direction.

IV

Tous les États membres de l'UE possèdent un code de gouvernement d'entreprise, mais ils n'ont pas tous abordé la question de la diversité de genre

L'égalité de genre s'est incorporé, d'une façon ou d'une autre, aux discours sur la responsabilité sociale et le gouvernement d'entreprise. Or, l'un des éléments-clés pour un bon gouvernement d'entreprise est le conseil d'administration. L'expérience acquise ces dernières années a montré l'importance d'un conseil d'administration bien géré pour les entreprises et tout particulièrement pour les sociétés cotées en bourse. Malgré tout, la diversité de genre est absente des codes de gouvernement de près de la moitié des États membres de l'UE.

Jusqu'à présent, la France, l'Espagne et l'Allemagne sont les seuls États membres à avoir établi un quota minimum de femmes à atteindre dans un délai déterminé. Dans le premier cas, la Recommandation 6.4. indique comme objectif d'équilibre, un minimum de 20 % de femmes dans un terme de trois ans (2013), et au moins 40 % pour 2016 ; dans le second, la Recommandation 14 fixe comme objectif qu'en 2010, le nombre de conseillères représente au moins 30 % du total des membres du conseil d'administration ; et dans le dernier cas, la Recommandation 5.4.1. introduit un objectif minimum de 30 % de femmes (ainsi que 30 % d'hommes) au sein des entreprises cotées en bourse, avec prise d'effet à partir du 1^{er} janvier 2016.

V

La discrimination pour des raisons de sexe ne peut être englobée dans d'autres discriminations

Le « vaste » concept de diversité mentionné dans de nombreux codes de gouvernement d'entreprise ne peut en aucun cas être utilisé pour englober la discrimination pour des

raisons de sexe, entre autres discriminations. Nous sommes réellement confrontés à une stratégie de résistance au système de quotas qui consiste à les estomper, en prétextant le besoin de représentation d'autres groupes sociaux avec des problématiques spécifiques ou des situations défavorisées. Savoir séparer le besoin de développer des politiques pour ces groupes, de l'obtention effective de l'égalité de la part des femmes n'est pas chose aisée. Tous deux sont nécessaires, mais ne doivent pas être présentés comme exclusifs, et encore moins servir de bouclier, l'un face à l'autre, pour ne pas progresser sur le terrain de l'égalité effective entre homme et femme.

Le législateur a été clair: ce que nous appelons « quotas par sexe » ne peut être comparé à d'éventuels quotas basés sur d'autres caractéristiques sociales, culturelles ou physiques, car il ne s'agit pas ici d'une minorité ou d'un groupe social, mais bel et bien de la moitié de la population : les femmes.

VI

La qualité générale des Rapports annuels de gouvernance corporative des entreprises, lorsqu'elles s'éloignent d'une recommandation du code est très insatisfaisante

Le principe de « comply or explain », consacré au niveau européen, oblige les entreprises cotées en bourse à fournir des explications en cas de non application des recommandations du code auxquelles elles sont assujetties ou qu'elles ont décidé d'appliquer de forme volontaire. En 2014, la Commission européenne a présenté une Recommandation visant à orienter les entreprises et à les aider à améliorer la qualité de leur information de gouvernance d'entreprise. En Espagne, la CNMV a publié un guide technique de bonnes pratiques pour l'application du principe de « comply or explain », qui se voulait une opportunité de rendre visible l'intérêt social de la qualité des explications, afin de permettre une gouvernance plus efficace de la société, si l'explication est bonne. Néanmoins, cette opportunité n'a pas été saisie car elle n'englobait aucun exemple concret lié à la Recommandation 14, qui curieusement est l'une des recommandations les moins suivies par les entreprises.

Il faut changer la mentalité des entreprises, afin qu'elles soient convaincues que le fait de suivre les recommandations de gouvernement d'entreprise impliquera une meilleure gouvernance. Une analyse des Rapports annuels de gouvernance corporative des entreprises de l'IBEX 35 qui ne comptent aucune femme au sein de leur conseil ou dont le pourcentage ne dépasse pas les 30 % indique que ces compagnies n'éprouvent aucun intérêt à fournir des explications à ce sujet, ou si elles le font, leurs arguments sont d'une énorme simplicité. Je défends donc le fait que les entreprises cotées devraient être obligées de communiquer publiquement les critères de qualification sur lesquels s'est basée la nomination d'un membre du conseil d'administration, l'évaluation objective de ces critères et s'il y a lieu, les considérations qui ont fait pencher la balance en faveur du candidat qui n'appartenait pas au sexe le moins représenté. Il est inadmissible que la résistance des entreprises, à l'heure d'informer sur ces questions, n'ait aucune conséquence. Il est inadmissible qu'une entreprise avec très peu de femmes au sein de son conseil d'administration obtienne, par exemple, la distinction d'entreprise paritaire car parmi les aspects les plus importants pour l'obtenir, figurent justement la participation paritaire homme-femme dans les domaines de prise de décision et l'accès aux postes de grande responsabilité.

VII

La Responsabilité Sociale de Genre (RSG) est un aspect qui doit nécessairement être abordé, dans le cadre de la dimension sociale de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

Les principes d'égalité et de gestion d'entreprise responsable sont présents dans la plupart des normes et standards internationaux de RSE. Nonobstant, malgré le fait que la RSE englobe une dimension sociale sans laquelle nous ne pourrions pas parler d'entreprises responsables, et malgré le fait que l'égalité de genre fasse partie de cette dimension sociale il est difficile, aujourd'hui encore, d'aborder cet aspect et c'est d'autant plus grave que parfois l'absence de mise en pratique renforce l'idée qu'il s'agit de quelque chose d'accessoire et dont on peut se passer.

Cette Responsabilité Sociale de Genre (RSG) est une valeur émergente qui veut arriver là où la loi n'a pas su arriver, et qui est clairement orientée à favoriser l'accès des femmes aux postes de direction. Dans cet espace, les plans d'égalité et les étiquettes sont à l'honneur et donnent lieu à un cadre d'intervention adéquat pour introduire des mesures qui favorisent la présence équilibrée homme-femme dans les sphères de l'entreprise.

VIII

Les recommandations n'ont pas permis de garantir la bonne gouvernance des entreprises, aussi l'action positive se profile comme un instrument permettant d'atteindre la parité réelle et effective homme-femme

La légitimité des actions positives pour obtenir une parité homme-femme substantielle et effective n'est pas remise en doute, et elle est même indispensable pour obtenir une égalité matérielle. Cela dit, il faudra nécessairement que le traitement différencié soit objectif, raisonnable et proportionné pour être pris en compte par le Droit. Ainsi, les critères établis par le Tribunal de justice de l'Union européenne qui doivent être appliqués pour concilier les deux concepts d'égalité formelle de traitement et d'action positive seraient : que les mesures doivent faire référence à un secteur où les femmes sont infra-représentées ; que la priorité ne puisse être donnée qu'aux candidates féminines qui aient la même qualification que les candidats masculins ; et qu'il ne faut pas donner la priorité de forme automatique et inconditionnelle aux candidates qui aient la même qualification, mais qu'il faut inclure une « clause de sauvegarde » qui instaure la possibilité d'appliquer des exceptions dans les cas justifiés, en tenant compte de la situation individuelle, en particulier de la situation personnelle de chaque candidat.

Le fait est que les mesures d'action positive ne cessent de s'attirer des réticences, même parmi le sexe dit « favorisé », car les femmes essayent de fuir le favoritisme présumé pour mettre en avant leurs propres mérites professionnels, peut-être sans comprendre que faute d'adopter ce genre de mesures, on en arriverait à remettre en question la présence des femmes (conseillères) car elles ne seraient pas présentes.

IX

Les quotas sont des mesures indispensables pour débloquer la situation

La France est devenue le premier pays de l'Union européenne à compter plus d'une femme au sein des conseils de haut niveau de toutes ses majeures entreprises cotées en bourse. Et ce, malgré le fait qu'en 2003, les femmes ne représentaient que 5 % au sein

des conseils d'administration des grandes sociétés du CAC 40. La loi, adoptée en janvier 2011, qui établit un quota de 40 % pour 2017, est un événement historique qui a hissé la France à la tête de l'Europe en la matière et qui prouve clairement qu'une norme obligatoire et limitée dans le temps donne lieu à des résultats.

La loi espagnole, en revanche, a impulsé la participation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises espagnoles, au travers d'une (polémique) recommandation qui prévoyait 40 % de femmes pour 2015. À l'issue du terme établi pour obtenir le résultat escompté d'incorporation des femmes au sein des conseils, la plupart des entreprises espagnoles concernées n'a pas rempli les conditions, et devrait donc continuer à « essayer » d'atteindre l'objectif marqué, d'autant plus, à mon avis, qu'il s'agit d'une obligation de *resultat* (tenues à un résultat final) et pas seulement de *moyens* (tenues à un minimum de diligence pour réaliser ce que prévoit la norme).

La France a misé sur un précepte obligatoire face au devoir « d'essayer » de l'Espagne, mais les résultats de chaque pays parlent d'eux-mêmes.

X

La régulation légale n'est pas la seule réponse possible

L'adoption de mesures d'action positive semble être la seule voie pour garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes en matière de décisions au sein de l'entreprise, mais ne doit pas forcément être la seule voie.

Il faut mettre en place des mesures concrètes qui permettent l'accès et la permanence des femmes dans le domaine de la prise de décision. Ainsi, la reconnaissance publique des entreprises qui appliquent des politiques de parité et obtiennent des résultats, la visibilité des femmes qualifiées disposées à faire partie de la haute direction des entreprises, l'implication des hommes dans la promotion de la parité, l'introduction *réelle* (que je mets volontairement en italique) de la perspective de genre dans les espaces éducatifs, le développement d'actions de formation qui permettent de renforcer le leadership des femmes dans leur ascension vers des postes de direction ou le mentorat des femmes pour les soutenir dans leur développement professionnel (*mentoring*), entre autres.

XI

Attendre n'est plus une option

Les arguments principaux qui, de mon point de vue, *brouillent* la vision du débat, dans le cas concret de l'accès des femmes aux conseils d'administration, sont la « violation du principe d'égalité formelle », que « le mérite et la capacité » doivent primer dans toute sélection et que ce type de mesures va à l'encontre de « la liberté de l'entreprise », entre autres. Au fil du temps, le premier argument a été dépassé, en acceptant la possibilité d'établir des différences au sein de l'égalité formelle pour mener à bien l'égalité matérielle. En ce qui concerne l'excuse de violation des principes de mérite et de capacité, ces principes sont prioritaires face aux quotas, car ces derniers peuvent être dérogés, de forme motivée, en cas de cause légitime, comme par exemple ne pas disposer de personnes qui remplissent les conditions préalables de mérite et de qualification. Pour finir, on veut certes que l'entreprise exerce librement sa propre volonté mais en respectant un principe constitutionnel et démocratique, comme celui de l'égalité et en garantissant ainsi que le choix n'ait pas de composant discriminatoire.

D'autre part, la réalité nous montre qu'un grand nombre de conseillers occupent un poste dans plusieurs entreprises, ou qu'un grand nombre de femmes qui sont actuellement membres d'un conseil d'administration ont la mauvaise réputation d'être les filles, les petites-filles ou les veuves de... ou d'avoir occupé un poste dans la politique. J'en reviens une fois de plus au besoin que les procédures de sélection soient rigoureuses et objectives et que l'on mette en pratique cette méritocratie que l'on nous « rabâche » sans cesse. Je suis totalement convaincue de l'importance d'adopter des mesures législatives qui accélèrent l'objectif de l'égalité réelle, pas pour justifier la présence d'un plus grand nombre de femmes pour une meilleure rentabilité économique mais par justice sociale.

MARCO NORMATIVO

MARCO INTERNACIONAL

NACIONES UNIDAS, *Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm> [fecha última consulta: 18/09/2015].

MARCO EUROPEO

Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, DOUE L 330 de 15.11.2014.

Recomendación de la Comisión de 9 de abril de 2014 sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial (“cumplir o explicar”), DOUE L 109, de 12.4.2014.

Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de junio de 2013 sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se derogan las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del Consejo, DOUE L 182, de 29.6.2013.

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones. Plan de acción: Derecho de sociedades europeo y gobierno corporativo –un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y la viabilidad de las empresas, Estrasburgo, 12.12.2012, COM (2012) 740 final.

Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, Bruselas, 14.11.2012, COM (2012) 614 final.

Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions. Gender balance in business leadership: a contribution to Smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 14.11.2012, COM (2012) 615 final.

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

Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.

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

Conclusiones del Consejo de 7 de marzo de 2011 sobre Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020), DOUE C 155/02 de 25.5.2011.

Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, Bruselas, 21.9.2010, COM (2010) 491 final.

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

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

Comunicación de la Comisión. Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres. Una Carta de la Mujer. Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer 2010 en conmemoración del 15º aniversario de la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción de la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer celebrada en Pekín, y del 30º aniversario de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Bruselas, 5.3.2010, COM (2010) 78 final.

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

Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación (2006/2133(INI)).

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

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

Directiva 2006/46/CE del Parlamento europeo y del Consejo de 14 de junio de 2006 por la que se modifican las Directivas del Consejo 78/660/CEE relativa a las cuentas anuales de determinadas formas de sociedad, 83/349/CEE relativa a las cuentas consolidadas, 86/635/CEE relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras y 91/674/CEE relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de las empresas de seguros, DOUE L 224 de 16.8.2006.

Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo y al Comité económico y social europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 22.3.2006, COM (2006) 136 final.

Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010, Bruselas, 1.3.2006, COM (2006) 92 final.

Directiva del Consejo 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, DOUE L 373 de 21.12.2004.

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

Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento europeo. Modernización del Derecho de Sociedades y mejora de la gobernanza empresarial en la Unión Europea. Un plan para avanzar, Bruselas, 21.5.2003, COM (2003) 284 final.

Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, DOUE L 124 de 20.5.2003.

Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas, 2.7.2002, COM (2002) 347 final.

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

Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005), Bruselas, 7.6.2000, COM (2000) 335 final.

Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento europeo y al Comité Económico y Social sobre la aplicación de la Recomendación 96/694 del Consejo, de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, Bruselas, 07.03.2000, COM (2000) 120 final.

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

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

Comunicación de la Comisión. Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y actividades comunitarias, Bruselas, 21.02.1996, COM (96) 67 final.

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

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

Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, 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 profesionales, DOCE L 39, de 14.2.76.

MARCO FRANCÉS

LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, JORF n° 0189 du 18 août 2015.

Ordonnance n° 2015-950 du 31 juillet 2015 relative à l'égal accès des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration des mutuelles, JORF n° 0177 du 2 août 2015.

Constitución francesa (puesta al día en enero de 2015), http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/constitution_01-2015.pdf [fecha última consulta: 18/11/2015].

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

Décret n° 202-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, JORF n° 0099 du 26 avril 2012.

LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, JORF n° 0023 du 28 janvier 2011.

LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, JORF n° 0160 du 13 juillet 2010.

LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement, JORF n° 0179 du 5 août 2009.

LOI n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, JORF n° 79 du 2 avril 2006.

LOI n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, JORF n° 71 du 24 mars 2006.

Décision n° 2006-533 DC du 16 mars 2006, <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/2006/2006-533-dc/decision-n-2006-533-dc-du-16-mars-2006.1005.html> [fecha última consulta: 18/03/2014].

LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n° 113 du 16 mai 2001.

Décision n° 82-146 DC du 18 novembre 1982, www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1982/82146dc.htm [fecha última consulta: 18/03/2015].

MARCO ESPAÑOL

Nacional

Real Decreto 850/2015, de 28 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la empresa”, Boletín Oficial del Estado núm. 245, de 13 de octubre de 2015.

Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, Boletín Oficial del Estado núm. 293, de 4 de diciembre de 2014.

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

Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, Boletín Oficial del Estado núm. 156, de 27 de junio de 2014.

Orden ESS/2360/2013, de 3 de diciembre, por la que se dispone el cese y nombramiento de vocales del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas, Boletín Oficial del Estado núm. 301, de 17 de diciembre de 2013.

Circular 5/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, Boletín Oficial del Estado núm. 150, de 24 de junio de 2013.

Orden ECC/895/2013, de 21 de mayo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, por el que se crea una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo, Boletín Oficial del Estado núm. 123, de 23 de mayo de 2013.

Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, Boletín Oficial del Estado núm. 71, de 23 de marzo de 2013.

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, Boletín Oficial del Estado núm. 55, de 5 de marzo de 2011.

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

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

Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, Boletín Oficial del Estado núm. 52, de 29 de febrero de 2008.

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

Constitución española, Boletín Oficial del Estado núm. 311, 29 de diciembre de 1978.

Autonómico

Resolución de 25 de febrero de 2016, de la Consejera, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura de 23 de febrero de 2016, por el que se aprueba la Instrucción sobre incorporación de criterios sociales, medioambientales, de promoción de las pymes y de impulso de la sostenibilidad en la contratación pública de la Junta de Extremadura y de las entidades que integran su sector público, Diario Oficial de Extremadura 43, 3 de marzo de 2016.

Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres, Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 6919, de 23 de julio de 2015.

Ley 3/2012, de 16 de febrero, por la que se modifica la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres y la Ley sobre Creación de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, Boletín Oficial del Estado núm. 65, de 16 de marzo de 2012.

Ley 8/2011, de 23 de marzo, de Igualdad entre Mujeres y Hombres y contra la Violencia de Género en Extremadura, Diario Oficial de Extremadura núm. 59, de 25 de marzo de 2011.

Ley del Principado de Asturias 2/2011, de 11 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres y la erradicación de la violencia de género, Boletín Oficial del Principado de Asturias núm. 64, de 18 de marzo de 2011.

Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura, Boletín Oficial del Estado núm. 314, de 27 de diciembre de 2010.

Ley 12/2010 de 18 de noviembre, de Igualdad entre Mujeres y Hombres de Castilla-La Mancha, Diario Oficial de Castilla-La Mancha núm. 228, de 25 de noviembre de 2010.

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

Acuerdo sobre incorporación de criterios sociales, ambientales y otras políticas públicas en la contratación de la administración de la comunidad autónoma y de su sector público, Boletín Oficial del País Vasco núm. 116, 19 de junio de 2008.

Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, Boletín Oficial de la Junta de Andalucía núm. 247, de 18 de diciembre de 2007.

Ley 7/2007, de 4 de abril, para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, y de Protección contra la Violencia de Género en la Región de Murcia, Boletín Oficial de la Región de Murcia núm. 91, de 21 de abril de 2007.

Ley 2/2007, de 28 de marzo, del trabajo en igualdad de las mujeres de Galicia, Diario Oficial de Galicia núm. 72, de 13 de abril de 2007.

Ley 12/2006, de 20 de septiembre, para la mujer, Boletín Oficial del Estado núm. 248, de 17 de octubre de 2006,

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

Ley 7/2004, de 16 de julio, Gallega para la Igualdad de Mujeres y Hombres, Diario Oficial de Galicia núm. 149, de 3 de agosto de 2004.

Ley 9/2003, de 2 de abril, para la igualdad entre mujeres y hombres, Boletín Oficial del Estado núm. 110, de 8 de mayo de 2003.

Ley 1/2003, de 3 de marzo, de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de Castilla y León, Suplemento al núm. 46, de 7 de marzo de 2003.

Ley Foral 33/2002, de 28 noviembre, de fomento de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de Navarra, Boletín Oficial de Navarra núm. 150, de 13 de diciembre de 2002.

JURISPRUDENCIA Y RESOLUCIONES

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

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 16 de julio de 2015*, Asunto C-222/14, Konstantinos Maïstrellis contra Ypourgos Dikaiosynis, Diafaneias kai Anthropinon Dikaiomaton.

TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO, Sentencia 464/2015, 10 de marzo de 2015, Bilbao.

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de julio de 2014*, Asunto C-173/13, Maurice Leone y Blandine Leone contra Garde des Sceaux, ministre de la Justice, y Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales.

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 30 de septiembre de 2010*, Asunto C-104/09, Pedro Manuel Roca Álvarez contra Sesa Start España ETT, S.A.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno. Sentencia 13/2009, de 19 de enero de 2009. Recurso de inconstitucionalidad 4057-2005. Interpuesto por sesenta y dos Diputados del Grupo Parlamentario Popular del Congreso frente a la Ley del Parlamento Vasco 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres. Supuesta vulneración de los derechos de igualdad en la ley, en el acceso a las funciones públicas y los principios de mérito y capacidad, a la participación en los asuntos públicos y de asociación en partidos políticos; competencia sobre igualdad básica y reserva de ley orgánica: representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos administrativos; competencia autonómica en materia electoral (STC 154/1998); candidaturas electorales equilibradas por sexos (STC 12/2008). Votos particulares, Boletín Oficial del Estado núm. 38 Suplemento, de 13 de febrero de 2009.*

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Pleno Sentencia 12/2008, de 29 de enero de 2008. Cuestión de inconstitucionalidad 4069-2007 y recurso de inconstitucionalidad 5653-2007 (acumulados). Promovidos por el Juzgado de lo Contencioso-Administrativo núm. 1 de Santa Cruz de Tenerife y por más de cincuenta Diputados del Grupo Parlamentario Popular del Congreso de los Diputados, en relación con el artículo 44 bis y concordantes de la Ley Orgánica 5/1985, del Régimen Electoral General, redactados por la disposición adicional segunda de la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Supuesta vulneración de los derechos a la igualdad en la ley, a la participación en los asuntos públicos y de asociación en partidos políticos, a la libertad ideológica y de expresión y al principio de unidad del cuerpo electoral: candidaturas electorales equilibradas por sexos. Voto particular, Boletín Oficial del Estado núm. 52 Suplemento, de 29 de febrero de 2008.*

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 30 de septiembre de 2004*, Asunto C-319/03, Serge Briheche contra el Ministerio del Interior, el Ministerio de Educación nacional y el Ministerio de la Justicia.

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 19 de marzo de 2002*, Asunto C-476/99, H. Lommers contra Minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 28 de marzo de 2000*, Asunto C-158/97, Georg Badeck y otros contra Landesanwalt beim Staatsgerichtshof des Landes Hessen.

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 11 de noviembre de 1997*, Asunto C-409/95, Hellmut Marschall contra Land Nordrhein-Westfalen.

TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA, *Sentencia del Tribunal de Justicia de 17 de octubre de 1995*, Asunto C-450/93, Eckhard Kalanke contra Freie Hansestadt Bremen, apoyada por Heike Glissmann.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Primera. Sentencia 269/1994, de 3 de octubre de 1994. Recurso de amparo 3.170/1993. Contra Sentencia de la Sala Tercera del Tribunal Supremo en impugnación de pruebas de acceso a la Función Pública. Supuesta vulneración del derecho a acceder en condiciones de igualdad a los cargos públicos: reserva porcentual de plazas a personas afectadas de discapacidad*, Boletín Oficial del Estado núm. 267 Suplemento, de 8 de noviembre de 1994.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Primera. Sentencia 229/1992, de 14 de diciembre de 1992. Recurso de amparo 2.281/1989. Contra Sentencia de la Sala de lo Social del TSJ de Madrid en suplicación de la dictada por la Magistratura de Trabajo núm. 2 de Oviedo en procedimiento sobre derecho a ocupar plaza de trabajador minero. Vulneración del principio de igualdad: discriminación por razón de sexo*, Boletín Oficial del Estado núm. 16, de 19 de enero de 1993, págs. 58-63.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, *Sala Segunda. Recurso de amparo número 1.123/85. Sentencia número 128/1987, de 16 de julio*, Boletín Oficial del Estado núm. 191 Suplemento, de 11 de agosto de 1987.

CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO DE LA UNIÓN EUROPEA

ASOCIACIÓN PROFESIONAL FRANCESA DE LAS SOCIEDADES MEDIANAS COTIZADAS (MIDDLENEXT), “Code de gouvernement d’entreprise”, *Cahier* 10, Septiembre 2016.

AFEP-MEDEF, *Code de gouvernement d’entreprise des sociétés cotées*, révisé en noviembre 2015, http://www.ifa-asso.com/fileadmin/user_upload/Code_de_gouvernement_dentreprise_novembre_2015.pdf [fecha última consulta: 03/03/2016].

SWEDISH CORPORATE GOVERNANCE BOARD, *The Swedish Code of Corporate Governance*, November 2015, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/07/2016].

WARSAW STOCK EXCHANGE, *Best Practice for GPW Listed Companies 2016*, 15 October 2015, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/07/2016].

SECURITIES MARKET ASSOCIATION, *Finnish Corporate Governance Code 2015*, 1 October 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_code_2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

BUCHAREST STOCK EXCHANGE, *Code of Corporate Governance*, 11 September 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_bucharest_11sep2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

THE ITALIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *Codice di autodisciplina (“Codice”)*, 15 July 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_italy_15july2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, *German Corporate Governance Code*, 5 May 2015, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_germany_5may2015_en.pdf [fecha última consulta: 10/03/2016].

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Febrero 2015, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf [fecha última consulta: 26/07/2015].

COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE, *Recommendations on Corporate Governance*, Updated November 2014, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 03/08/2015].

MALTA FINANCIAL SERVICES AUTHORITY, *Corporate Governance Manual for Directors of Investment Companies and Collective Investment Schemes*, September 2014, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

THE FINANCIAL REPORTING COUNCIL, *The UK Corporate Governance Code*, September 2014, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/01/2015].

INSTITUTO PORTUGUÊS DE CORPORATE GOVERNANCE, *Código de Governo Das Sociedades*, 2014, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 06/08/2016].

HELLENIC CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, *Hellenic Corporate Governance Code for listed companies*, October 2013, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

BOURSE DE LUXEMBOURG, *Corporate Governance, The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange, 3rd edition-revised versión*, May 2013, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/01/2015].

BUDAPEST STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Recommendations*, November 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 06/08/2016].

CYPRUS STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Code*, 3rd Edition (Amended), September 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 18/02/2015].

FEDERAL MINISTRY OF FINANCE, *Austrian Code of Corporate Governance*, revised July 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 03/08/2015].

THE BULGARIAN STOCK EXCHANGE, *Bulgarian Code for Corporate Governance*, February 2012, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 18/02/2015].

NASDAQ OMX VILNIUS, *The Corporate Governance Code for the companies listed on NASDAQ OMX Vilnius*, 1 January 2010, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

CROATIAN FINANCIAL SERVICES SUPERVISORY AGENCIA AND THE ZAGREB STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Code*, 2010, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 10/08/2015].

NASDAQ OMX RIGA, AS, *Principles of Corporate Governance and Recommendations on their implementation*, 2010, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

LJUBLJANA STOCK EXCHANGE, SLOVENIAN DIRECTORS' ASSOCIATION AND MANAGERS' ASSOCIATION OF SLOVENIA, *Corporate Governance Code*, 8 December 2009, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

ASOCIACIÓN PROFESIONAL FRANCESA DE LAS SOCIEDADES MEDIANAS COTIZADAS (MIDDLENEXT), "Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites", *Cahier 4*, Décembre 2009.

BELGIAN CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE, *The 2009 Belgian Code on Corporate Governance*, 12 March 2009, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 18/08/2015].

CENTRAL EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION, *Corporate Governance Code for Slovakia*, January 2008, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/07/2015].

THE DUTCH CORPORATE GOVERNANCE MONITORING COMMITTEE, *Dutch corporate governance code, Principles of good corporate governance and best practice provisions*, 2008, <http://www.ecgi.org/> [fecha última de consulta: 10/08/2015].

FINANCIAL SUPERVISION AUTHORITY TALLINN STOCK EXCHANGE, *Corporate Governance Recommendations*, 1 January 2006, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

MALTA FINANCIAL SERVICES AUTHORITY, *Code of Principles of Good Corporate Governance*, 3 November 2005, <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 20/02/2015].

CZECH SECURITIES COMMISSION, *Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004)*, June 2004, <http://www.ecgi.org> [fecha última consulta: 10/08/2015].

CHARTERED ACCOUNTANTS IRELAND, *UK Corporate Governance Code*, <https://www.charteredaccountants.ie/Members/Technical/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code/> [fecha última consulta: 06/03/2016].

IRISH STOCK EXCHANGE, *Irish Corporate Governance Annex*, <http://www.ise.ie/Products-Services/Sponsors-and-Advisors/Irish-Corporate-Governance-Annex.pdf> [fecha última consulta: 20/02/2015].

INFORMES DE GOBIERNO CORPORATIVO (IBEX 35)

ABENGOA, S.A., *Informe Anual 2015, 2016*, http://www.abengoa.es/web/es/noticias_y_publicaciones/documentos/informes_anuales/2015/tomo3/ [fecha última consulta: 28/03/2016].

ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.abertis.com/media/investor_docs/2016/02/IGC_A-08209769_2015_Informe_Anexo_SCIIF_Abertis_2015_2i91q5p.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

ACCIONA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.acciona.com/media/2017623/235748.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

ACERINOX, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.acerinox.com/opencms901/export/sites/acerinox/.content/galerias/galeria-descargas/junta-general/Informe-Anual-de-Gobierno-Corporativo-2015.pdf> [fecha última consulta: 15/05/2016].

ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/04_gobierno_corporativo/03_informe_anual_gobierno_corp/igc_a-28004885.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

AMADEUS IT HOLDING, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, [http://www.investors.amadeus.com/media/files/spanish/financial_reportsspanish/quartel_y_financial_infospanish/2015/4Q/Informe%20Gobierno%20Corporativo%20y%20opinión%20firmada%20\(Español\).pdf](http://www.investors.amadeus.com/media/files/spanish/financial_reportsspanish/quartel_y_financial_infospanish/2015/4Q/Informe%20Gobierno%20Corporativo%20y%20opinión%20firmada%20(Español).pdf) [fecha última consulta: 28/03/2016].

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informeannualdegobiernocorporativo_tcm926-569185.pdf [fecha última consulta: 07/04/2016].

BANCO DE SABADELL, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/INFORMACION_ACCIONISTAS_E_INVERSORES/GOBIERNO_CORPORATIVO/INFORME_ANUAL_D_E_GOBIERNO_CORPORATIVO/?menuid=39324&language=es [fecha última consulta: 28/03/2016].

BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo 2015, 2016*, http://www.grupobancopopular.com/ES/AccionistasInversores/GobiernoCorporativo/Documents/Inf%20Gob%20Corporativo/POP_IAGC.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

BANCO SANTANDER, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo 2015*, 2016, <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D634%5C668%5CInforme+de+gob.+corp1.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278717885688&ssbinary=true> [fecha última consulta: 28/03/2016].

BANKIA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas* 2015, 2016, <http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120924/gobierno-corporativo/informe-anual-de-gobierno-corporativo-de-2015.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

BANKINTER, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo 2015*, 2016, https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/gobierno_corporativo/junta_de_accionistas/documentacion/2016/documentos/informe_anual_de_gobierno_corporativo.pdf [fecha última consulta: 10/06/2016].

BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo* 2015, 2016, http://www.bolsasymercados.es/esp/inf_legal/inf_legal_marcos.htm [fecha última consulta: 28/03/2016].

CAIXABANK, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas* 2015, 2016, http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/IAGC2015_Web_es.pdf [fecha última consulta: 16/04/2016].

DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas* 2015, 2016, <http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20130221/informe-anual/informe-anual-gobierno-corporativo-2015.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

ENAGÁS, S.A., *Informe de Gobierno Corporativo 2015*, 2016, http://www.enagas.es/stfls/ENAGAS/Relación%20con%20inversores/Documentos/7_Informe%20de%20Gob%20Corp_vfinal%20ESP%20web%20con%20Informes%20Deloitte.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

ENDESA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas* 2015, 2016, <http://www.endesa.com/es/saladeprensa/centrodocumental/Informes%20Anuales/GC-2015.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

FERROVIAL, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas* 2015, 2016, http://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2016/02/informe_gobierno_Corporativo_2015.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.fcc.es/fccweb/wcm/idc/groups/public/documents/document/mdaw/mdgz/~e disp/cscp101576.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.gamesacorp.com/recursos/doc/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/informes-gobierno/informe-anual-de-gobierno-corporativo-2015.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

GAS NATURAL SDG, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297151326803/IAGC2015GASNATURAL.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

GRIFOLS, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <https://www.grifols.com/documents/10192/11739017/iagc-2015-es/36478620-2b2e-45dd-9dce-640a49dd2098> [fecha última consulta: 28/03/2016].

IBERDROLA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/IAGC_ForCorp2015.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

INDRA SISTEMAS, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Accionistas/IGC/03_informegobier nocorporativo-v2-20140421.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <https://www.inditex.com/documents/10279/16953/IAGC+2015+definitivo+ESP.pdf/1dda4423-6302-4c9b-ae10-b34eb6c05ab2> [fecha última consulta: 28/03/2016].

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-govreport> [fecha última consulta: 28/03/2016].

JAZZTELL, S.A., *Informe de Gobierno Corporativo 2014, 2015*, <https://www.jazztel.com/informe-gobierno-corporativo.html> [fecha última consulta: 28/03/2016].

MAPFRE, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, https://www.mapfre.com/corporativo-es/images/informe-anual-de-gobierno-corporativo_tcm884-176227.pdf 11 [fecha última consulta: 28/03/2016].

MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.mediaset.es/inversores/es/INFORME-GC-DEFINITIVO-PwC2015_MDSFIL20160331_0008.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

OBRASCON HUARTE LAIN, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.ohl.es/media/752312/IGC_2015.pdf [fecha última consulta: 28/07/2016].

RED ELECTRICA CORPORACIÓN, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo 2015, 2016*, http://ree.es/sites/default/files/downloadable/ree_gobierno_corporativo_2015_v2.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

REPSOL, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.repsol.com/imagenes/es_es/informe_anual_de_gobierno_corporativo_tcm7-732529.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

SACYR VALLEHERMOSO, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, http://www.sacyr.com/es_es/images/IGC_A-28013811_2015-%2008-04-2016%20_tcm29-25859.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

TÉCNICAS REUNIDAS, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, <http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/2015/informe-anual-de-gobierno-corporativo-2015.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2016].

TELEFÓNICA, S.A., *Informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas 2015, 2016*, https://www.telefonica.com/documents/162467/188745/IAGC_2015.pdf/7e1840f9-2916-4906-9842-75c356251224 [fecha última consulta: 28/03/2016].

BIBLIOGRAFÍA

ABELLÁN, Lucía, “Se buscan mujeres para la Comisión”, *El País*, 16 de julio de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/07/16/actualidad/1405539319_735711.html [fecha última consulta: 18/09/2014].

ALANDETE, David, “Aún hacen falta cuotas raciales”, *El País*, 23 de agosto de 2011, http://elpais.com/diario/2011/08/23/sociedad/1314050401_850215.html [fecha última consulta: 18/08/2015].

ALFONSO MONROY, M^a Paula, “Empresas y Derechos Humanos: una responsabilidad en construcción”, *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas* 43 (118), enero-junio de 2013, págs. 349-385.

ALL TOGETHER, *Implicación de los hombres en igualdad en el equilibrio entre vida familiar y laboral. Guía para las organizaciones*, 2007, http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/hombresigualdad/Guia_All_Together_Hombres_igualdad_y_conciliacion.pdf [fecha última consulta: 18/03/2016].

ALONSO, Matilde y FURIO BLASCO, Elies, “El papel de la mujer en la sociedad española”, *HAL Archive ouverte*, 2007, págs. 1-43.

ÁLVAREZ Pilar, “Ellas tienen más estudios y ellos, más trabajo”, *El País*, 19 de enero de 2015, http://elpais.com/m/politica/2015/01/19/actualidad/1421666442_720236.html [fecha última consulta: 18/10/2015].

ANCOS FRANCO, Helena y SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Marco normativo de la responsabilidad social empresarial”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, Grupo 5, Madrid, 2013, págs. 27-86.

APARICIO TOVAR, Joaquín y VALDÉS DE LA VEGA, Berta, “Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27 (1), 2009, págs. 53-75.

Aprobación por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, Boletín Oficial de las Cortes Generales, núm. 424, Congreso de los Diputados, Serie D, 4 de agosto de 2006, págs. 1-120.

AQUINO DE SOUZA, Cristiana, *Tesis presentada para obtener el grado de doctora*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid 2011.

ARAGÓN MEDINA, Jorge, y ROCHA SÁNCHEZ, Fernando, “Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27 (1), 2009, págs. 147-167.

ARBORUS, <http://www.arborus.org> [fecha última consulta: 18/01/2016].

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EJECUTIVAS Y CONSEJERAS, <https://ejecutivasyconsejeras.org> [fecha última consulta: 18/01/2016].

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), <http://www.aenor.es/aenor/aenor/perfil/perfil.asp> [fecha última consulta: 20/03/2015].

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), *IQNet SR10. Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*, IQNet, 2011.

ASOCIACIÓN PROFESIONAL FRANCESA DE LAS SOCIEDADES MEDIANAS COTIZADAS (MIDDLENEXT), <http://www.middlenext.com/> [fecha última consulta: 27/11/2014].

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION (AFNOR), *Certification, Label Egalité professionnelle*, <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-egalite-professionnelle> [fecha última consulta: 18/07/2016].

ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVÉES (AFEP), <http://www.afep.com/> [fecha última consulta: 27/11/2014].

ASSOCIATION OF EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS, *Voluntary code of conduct for executive search firms in Europe*, June 2013, <http://members.aesc.org/eweb/upload/EuropeanVoluntaryCodeJune2013.pdf> [fecha última consulta: 27/11/2014].

ATARÉS, M^a Luisa, “Faldas de Oro”, *Yo Dona*, 21 de noviembre de 2015.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Règlement Général de l’Autorité des Marchés Financiers*, en vigueur depuis le 29/06/2016.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Etude comparée: les codes de gouvernement d’entreprise dans 10 pays européens*, 30 mars 2016.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF), *Rapport 2015 sur le gouvernement d’entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées*, 2015.

AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES, “El Ayuntamiento de Móstoles incluirá cláusulas sociales en las contrataciones públicas”, *Noticias municipales*, 26 de febrero de 2016, <http://www.mostoles.es/es/noticias/ayuntamiento-mostoles-incluire-clausulas-sociales-contratac> [fecha última consulta: 18/05/2016].

AYUNTAMIENTO DE MURCIA, *Premio Empresa. Murcia en Igualdad*, <http://www.ayto-murciacim.es/es/noticias/premio-empresamurcia-en-igualdad-2016> [fecha última consulta: 11/02/2016].

AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID, *Premio “Empresa sensible a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”*, <https://www.valladolid.gob.es/es/tablon-oficial/ayuntamiento-valladolid-tablon-oficial/xv-edicion-premio-empresa-sensible-igualdad-oportunidades-m> [fecha última consulta: 11/02/2016].

Badeck y otros, Conclusiones del Abogado General Sr. Antonio Saggio presentadas el 10 de junio de 1999, Asunto C-158/97, págs. 1883-1884.

BALAGUER CALLEJÓN, M^a Luisa, *Igualdad y Constitución Española*, Tecnos, Madrid, 2010.

BALLESTER PASTOR, Inmaculada, “Comentarios al artículo 50”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, págs. 397-410.

BALLESTER PASTOR, Inmaculada, “El distintivo de calidad empresarial como manifestación de la responsabilidad social corporativa y su repercusión en las prácticas empresariales defensoras de la igualdad de oportunidades. Estudio internacional y comunitario”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* 67, 2007, págs. 175-188.

BARRÈRE UNZUETA, M^a Ángeles, “La acción positiva: análisis del concepto y propuestas de revisión”, *Jornada sobre Políticas locales para la igualdad entre mujeres y hombres*, Vitoria, 2002.

BARRÈRE UNZUETA, M^a Ángeles, *Discriminación, Derecho antidiscriminatorio y acción positiva en favor de las mujeres*, Civitas, Madrid, 1997.

BASTOS, José Antonio, “Objetivos del Milenio: 2015, se nos ha echado encima”, *El Mundo*, 7 de enero de 2014, <http://www.elmundo.es/salud/2014/01/07/52c6d58d22601dc36c8b4577.html> [fecha última consulta: 18/01/2015].

BENAVENTE TORRES, Inmaculada, “Igualdad y no discriminación en el empleo y en las condiciones de trabajo”, en NAVARRO NIETO, Federico, RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, Miguel C., GÓMEZ MUÑOZ, José Manuel (Dir.), y COSTA REYES, Antonio (Coord.), *Manual de Derecho Social de la Unión Europea*, Tecnos, Madrid, 2010, págs. 229- 262.

BENDER, Anne-Françoise, DANG, Rey et SCOTTO, Marie José, “Les profils des femmes membres des conseils d’administration en France”, *Travail, genre et sociétés* 35, 2016, págs. 67-85.

BENDER, Anne-Françoise, BERREBI-HOFFMANN, Isabelle et REIGNÉ, Philippe, “Les quotas de femmes dans les conseils d’administration”, *Travail, genre et sociétés* 34, 2015, págs. 169-173.

BENGOECHEA GIL, M^a Ángeles, “Acciones positivas y discriminaciones inversas: Dos instrumentos para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres”, en SÁNCHEZ DE LARA SORZANO, Cruz (Coord.), *Mujeres: igualdad y libertad: un homenaje a Enriqueta Chicano*, Civitas, Madrid, 2007, págs 63-94.

BERBEL SÁNCHEZ, Sara, “Tiempo para vivir”, *El País Domingo*, 14 de diciembre de 2014.

BLANCHARD, Soline, “Café amer et égalité sucrée: l’accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale”, *Recherches féministes* 23 n° 2, 2010, págs. 165-182.

BLANCHARD, Soline, LE FEUVRE, Nicky et METSO, Milka, “Les femmes cadres et dirigeantes d’entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l’égalité dans la prise de décision économique”, *Informations sociales* 151, 2009, págs. 72-81.

BOLDÓ RODA, Carmen, “Principio de igualdad y cooperativismo en el ámbito de la responsabilidad social corporativa”, *Revista Valenciana d’Estudis Autonòmics* 60, 2015, págs. 90-117.

BOLSA DE MADRID, *FTSE4Good IBEX Información*, <http://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx> [fecha última consulta: 24/05/2015]

BOUSQUET, Danielle, GRÉSY, Brigitte *et al.*, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles: la part des femmes dans les conseils d’administration et de surveillance. Rapport intermédiaire d’évaluation de la mise en oeuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012*, HAUT CONSEIL À L’ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, 10 février 2016.

BRUNET, Sylvie et DUMAS, Maryse, *Bilan de l’application des dispositifs promouvant l’égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Conseil Économique, Social et Environnemental, Paris, Mars 2012.

BUREAU VERITAS, “Diez mujeres disfrutarán las Becas Compromiso con la Igualdad”, *Mujeres&cia*, 27 de diciembre de 2012, <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/51127/1/diez-mujeres-disfrutaran-las-becas-compromiso-con-la-igualdad> [fecha última consulta: 18/01/2016].

BUREAU VERITAS, “GEES: le premier label international d’égalité professionnelle homme-femme”, 27 janvier 2011, <http://lalettre.bureauveritas.fr/article/gees-le-premier-label-international-d-egalite-professionnelle-homme-femme.html> [fecha última consulta: 18/01/2016].

BURRICAND, Carine et GROBON, Sébastien, “Quels stéréotypes sur le rôle des femmes et des hommes en 2014?”, *Drees* 907, Mars 2015.

BUSTOS BOTTAI, Rodrigo, “Discriminación por razón de sexo y acciones positivas: Reflexiones a la luz de la jurisprudencia constitucional española y aproximación a la ley para la igualdad efectiva”, *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política* 6, 2007, págs. 127-147.

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

CAÑAS, Gabriela, “Esperar ya no es una opción”, *El País*, 15 de noviembre de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/14/actualidad/1352912876_772426.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

CAÑAS, Gabriela, “Ser o no ser mujer cuota”, *El País*, 2 de septiembre de 2011, http://politica.elpais.com/politica/2011/09/02/actualidad/1314988937_473270.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

CARBAJOSA, Ana, “Con hijos, todo menos iguales”, *El País*, 24 de junio de 2016, http://politica.elpais.com/politica/2016/06/23/actualidad/1466688284_152123.html [fecha última consulta: 16/07/2016].

CARRASCO ARNALL, Javier, “Empresa y trabajo social, ¿una relación de ida y vuelta?”, *Humanismo y Trabajo social* 8, 2009, págs. 69-83.

CARRASCO GALLEGO, Amalia y LAFFARGA BRIONES, Joaquina, “Clasificación de los países europeos: diversidad en los gobiernos corporativos e información financiera”, *CEGEA*, 2007, http://www.cegea.upv.es/congresos_y_jornadas/2007_Empresa_y_Sociedad/cd/169h.pdf [fecha última consulta: 23/01/2016].

CARRASQUERO CEPEDA, Maoly, “Participación femenina en los consejos de administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas”, *Estudios de Deusto* 62 (1), Bilbao, 2014, págs. 349-370.

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

CHARLES, Nicolas et GARNER, Hélène, “Plafond de verre: les déterminants de l’avancement de carrière des cadres féminins”, *L’ESSENTIEL*, Centre d’analyse stratégique, Paris, Avril 2013.

CHARTRE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE, “Un texte d’engagement”, <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php> [fecha última consulta: 27/03/2016].

CHARTRE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE, “Une initiative d’entreprises”, <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php> [fecha última consulta: 27/03/2016].

CHÂTEAUNEUF-MALCÈS, Anne, “Les resorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail”, *Idées économiques et sociales* 164, 2011, págs. 24-37.

COMISIÓN DE EXPERTOS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO, *Estudio sobre propuestas normativas. Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo*, 14 de octubre de 2013, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CEGC_EstModif_20131014.pdf [fecha última consulta: 27/03/2014].

COMISIÓN ESPECIAL, *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas*, 8 de enero de 2003,

http://www.cnmv.es/Portal_Documentos/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF [fecha última consulta: 18/03/2014].

COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES, *El Gobierno de las sociedades cotizadas*, 26 de febrero de 1998,

<http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2014].

COMISIÓN EUROPEA, *Colegio (2014-2019) Los Comisarios. Los responsables políticos de la Comisión Europea*, http://ec.europa.eu/commission/2014-2019_es [fecha última consulta: 17/12/2015].

COMISIÓN EUROPEA, *Empresas responsables. Cuestionario de concienciación*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_en.pdf, [fecha última consulta: 03/03/2015].

COMISIÓN EUROPEA, “Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de las mujeres en los consejos de administración”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 20 de noviembre de 2013,

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_es.htm [fecha última consulta: 17/06/2016].

COMISIÓN EUROPEA, “La presión reguladora empieza a dar frutos: el porcentaje de mujeres en los consejos de administración sube al 15,8% en Europa”, *Comunicado de prensa*, Davos, 25 de enero de 2013,

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-51_es.htm [fecha última consulta: 18/03/2016].

COMISIÓN EUROPEA, “Acaba de ponerse en marcha una base de datos de -Mujeres listas para formar parte de los Consejos de administración-”, *Asuntos institucionales*, 12 de diciembre de 2012, http://ec.europa.eu/spain/actualidad-y-prensa/noticias/asuntos-institucionales/base-datos-directivas_es.htm [fecha última consulta: 18/01/2016].

COMISIÓN EUROPEA, “La Comisión Europea baraja distintas opciones para romper el “techo de cristal” a favor de las mujeres en los consejos de administración de las empresas”, *Comunicado de prensa*, Bruselas, 5 de marzo de 2012,

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-213_es.htm [fecha última consulta: 17/07/2016].

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

COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*, Bruselas, 5.4.2011 COM (2011) 164 final.

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

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio “cumplir o explicar”*, 15 de julio de 2016.

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Plan de Actividades de la CNMV 2016*, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/PlanActividad/Plan_Actividades_2016.pdf [fecha última consulta: 18/03/2016].

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Plan de actividades de la CNMV 2015*, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/PlanActividad/Plan_Actividades2015.pdf [fecha última consulta: 24/05/2015].

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2014*, 2015.

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Junio de 2013, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf [fecha última consulta: 28/02/2014].

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV), *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, Mayo de 2006, http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf, [fecha última consulta: 03/03/2014].

COMUNICACIÓN DE VALOR AÑADIDO (CVA), *¿Qué son los premios Empresa Flexible?*, <http://www.cvalora.es/empresa-flexible/que-son-los-premios-empresa-flexible.html> [fecha última consulta: 11/04/2016].

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE), Proyecto Promociona, 2016, <http://www.proyectopromociona.com> [fecha última consulta: 18/02/2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, *Informe de la Subcomisión creada en el seno de la Comisión de Igualdad para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad*, Boletín Oficial de las Cortes Generales, D Núm. 330, 26 de septiembre de 2013, págs. 1-86.

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, *Texto de la Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Socialista, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas (núm. expte. 162/000322)*, y *de la Proposición no de Ley del Grupo Parlamentario Mixto, relativa a la adopción de medidas para promover la responsabilidad social de las empresas (núm. expte. 162/000234)*, aprobadas por el Pleno en su sesión del día 23 de junio de 2009, http://www.congreso.es/docu/tramit/162.322_162.234.pdf [fecha última consulta: 19/09/2015].

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (CSEP), *Relations de travail entre le femmes et les hommes. Présentation des résultats de la consultation des salariés de 9 grandes entreprises françaises*, LH2.

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, “Conclusiones del Consejo- Igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito de la adopción de decisiones”, *Comunicados de prensa*, 7 de diciembre de 2015, http://www.consilium.europa.eu/press-releases-pdf/2015/12/40802206048_es_635854284000000000.pdf [fecha última consulta: 28/03/2016].

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, *Derechos humanos y democracia: Marco estratégico y Plan de acción de la UE*, Bruselas, 25 de junio de 2012, <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=ES&f=ST%2011855%202012%20INIT> [fecha última consulta: 26/12/2014].

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES), “Dictamen sobre el Anteproyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres”, *Colección Dictámenes* núm. 8, 2006, <http://www.ces.es/documents/10180/18507/Dic082006> [fecha última consulta: 03/06/2016].

CORELLA, Arantxa, “Los consejos de administración se resisten a dar entrada a las mujeres”, *Cinco Días*, 3 de octubre de 2015, http://cincodias.com/cincodias/2005/10/03/empresas/1128346793_850215.html [fecha última consulta: 18/10/2015].

CRESPO RODRÍGUEZ, Miguel, y ZAFRA JIMÉNEZ, Antonio, *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*, La Ley, Madrid, 2005.

CUADRADO GUIRADO, Isabel, “Liderazgo y discriminación femenina”, en MOLERO, Fernando y MORALES, José Francisco (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*, Alianza Editorial, Madrid, 2011, págs. 271-294.

CUADRADO GUIRADO, Isabel, NAVAS LUQUE, Marisol y MOLERO ALONSO, Fernando, *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*, Sanz y Torres, Madrid, 2006.

DE ANDRÉS ALONSO, Pablo y SANTAMARÍA MARISCAL, Marcos, “Un paseo por el concepto de gobierno corporativo”, *Revista de responsabilidad social de la empresa* 5, 2010, págs. 15-34.

DE LA TORRE GARCÍA, Carlos y MARURI PALACÍN, Itziar, *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*, Cinca, Madrid, 2009.

DE LUIS CARNICER, Pilar, BERNAL CUENCA, Estrella, VELA JIMÉNEZ, M^a José y PÉREZ PÉREZ, Manuela, “Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders”, *Cuadernos de Gestión* 11, 2011, págs. 49-72.

DE QUENAUDON, René, “Droit du Travail”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, págs. 121-125.

DE QUER, Alberto, “Nueva hoja de ruta de Bruselas para conciliar trabajo y vida personal”, *El Mundo*, 8 de agosto de 2015, <http://www.elmundo.es/internacional/2015/08/08/55c5d5eee2704e7d6e8b457f.html> [fecha última consulta: 16/02/2016].

DEL VILLAR CUERDA, Isabel y TOBIÁS OLARTE, Eva, “Presente y futuro del Trabajo Social en la empresa privada”, *Documentos de Trabajo Social* 56, 2016, págs. 52-63.

DES ESGAULX, Marie-Hélène, *Rapport fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement e d’administration générale (1) sur la proposition de loi, adoptée par l’assemblée nationale, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d’administration et de surveillance et à l’égalité professionnelle et sur la proposition de loi présentée par Mmes Nicole BRICQ, Michèle ANDRÉ et M. Richard YUNG et les membres du groupe socialiste, apparentés et rattachés, relative aux règles de cumul et d’incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d’administration et de surveillance*, núm. 38 Sénat, session ordinaire de 2010-2011.

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

DUQUE OROZCO, Yenni Viviana, ORTIZ RIAGA, M^a Carolina y VARGAS BERNAL, Diana Fernanda, “Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia”, *Revista Tendencias & Retos* 18 (1), 2013, págs. 111-126.

DURÁN Y LALAGUNA, Paloma, *Acciones positivas para las mujeres en las organizaciones internacionales*, La Ley, Madrid, 2008.

EFE, “Merkel rechaza la norma europea para imponer la cuota femenina en los consejos”, *El País*, 14 de noviembre de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/14/actualidad/1352907864_633973.html [fecha última consulta: 17/02/2016].

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

ENGIE, *Le programme de mentoring pour les femmes*, <http://www.engie.com/engagements/nos-engagements-et-politiques-rh/egalite-mixite/le-programme-de-mentoring-pour-les-femmes/> [fecha última consulta: 18/07/2016].

ERNST & YOUNG ET ASSOCIÉS, *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises*, 2013, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013/\\$FILE/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013/$FILE/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013.pdf) [fecha última consulta: 03/08/2015].

ESCRIBANO GÁMIR, María Cristina, “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español”, en MARTÍN LÓPEZ, María Teresa y VELASCO RETAMOSA, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Civitas, Madrid, 2014, págs. 101-141.

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

EUROPEAN COMMISSION, *Report on equality between women and men 2015*, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf [fecha última consulta: 29/02/2016].

EUROPEAN COMMISSION, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, October 2015.

EUROPEAN COMMISSION, *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Compendium 2014*, September 2014.

EUROPEAN COMMISSION, *Improving the gender balance in company boardrooms (Proposal for a directive-adopted by the Commission on 14 November 2012)*, June 2014.

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

EUROPEAN COMMISSION, *Country Specific Factsheets*, January 2013, http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm [fecha última consulta: 29/06/2016].

EUROPEAN COMMISSION, Austria, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Belgium, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Bulgaria, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Cyprus, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Czech Republic, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Denmark, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Estonia, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Finland, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, France, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Germany, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Greece, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Hungary, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Ireland, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Italy, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Latvia, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Lithuania, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Luxembourg, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Malta, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Poland, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Portugal, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Romania, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Slovakia, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Slovenia, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Spain, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, Sweden, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, The Netherlands, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, United Kingdom, *National Factsheet Gender balance in Boards*, January 2013.

EUROPEAN COMMISSION, *Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions*, 2012, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf [fecha última consulta: 18/05/2014].

EUROPEAN COMMISSION, *Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative*, 2012.

EUROPEAN COMMISSION, “Exchange of good practices on gender equality. Women in economic decision making”, *Comments paper-Belgium*, 2012.

EUROPEAN COMMISSION, *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards*, September 2011.

EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper. Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, Brussels, 2.6.2010, COM (2010) 284 final.

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

EUROPEAN CONFEDERATION OF DIRECTORS' ASSOCIATIONS (ecoDa), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. An initiative of ecoDa*, March 2010, http://www.ecgi.org/codes/documents/ecoda_unlisted_companies_mar2010_en.pdf [fecha última consulta: 14/01/2015].

EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (EGGI), <http://www.ecgi.org/> [fecha última consulta: 12/08/2016].

EUROPEAN PARLIAMENT, *The Policy on Gender Equality in Latvia*, 2015.

FARIZA, Ignacio, “La UE no logra consenso sobre las cuotas de mujeres en consejos”, *El País*, 11 de diciembre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/11/actualidad/1418331245_335832.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

FEMMES INGÉNIEURS, <http://www.femmes-ingenieurs.org> [fecha última consulta: 10/05/2016].

FERNÁNDEZ, David, “Los jefes de los grupos del Ibex ganan 96 veces más que sus empleados”, 8 de mayo de 2016, *El País*, http://economia.elpais.com/economia/2016/05/06/actualidad/1462524527_174980.html [fecha última consulta: 27/06/2016].

FERNÁNDEZ, David, “Avaricia, falta de interés...Las excusas de las empresas para no fichar mujeres”, *El País*, 27 de marzo de 2016, http://economia.elpais.com/economia/2016/03/22/actualidad/1458669873_583495.html [fecha última consulta: 28/07/2016].

FERNÁNDEZ, David, “La igualdad en las grandes empresas españolas avanza a paso de tortuga”, *El País*, 27 de marzo de 2016, http://economia.elpais.com/economia/2016/03/22/actualidad/1458667563_104536.html [fecha última consulta: 27/05/2016].

FERNÁNDEZ, David, “Hacia la igualdad real”, *El País*, 27 de marzo de 2016.

FERNÁNDEZ VARA, Guillermo, “Por qué una Ley de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura”, *El País*, 13 de febrero de 2011, http://elpais.com/diario/2011/02/13/negocio/1297608449_850215.html [fecha última consulta: 26/12/2014].

FERRER, Isabel, “La telefónica holandesa KPN suprime las cuotas femeninas”, *El País*, 26 de septiembre de 2014, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411759633_180720.html [fecha última consulta: 18/10/2014].

FERRER, Lluís, “Mujeres en el campus”, *El País*, 26 de marzo de 2007, http://elpais.com/diario/2007/03/26/educacion/1174860009_850215.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

FORÉTICA, <http://sge21.foretica.org/> [fecha última consulta: 20/03/2015].

FORÉTICA, *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España, Ciudadano consciente, empresas sostenibles*, Febrero de 2015, http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf [fecha última consulta: 27/03/2015].

FORÉTICA Y SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD, *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*, 2011, http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad_RSE.pdf [fecha última consulta: 18/03/2015].

FORÉTICA, *SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, Normas para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*, Forética/SGE 21/Versión 2008, http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf [fecha última consulta: 20/03/2015].

FRAGUAS, Rafael, “Patologías de los consejos de administración en España”, *Occasional Paper (OP) nº 04/13*, IESE Business School-Universidad de Navarra, 2004, págs. 1-28.

FRANCE DIPLOMATIE, “La politique domestique de RSE en France”, 31 de julio de 2015, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce/peser-sur-le-cadre-de-regulation/focus-l-engagement-de-la-france/la-politique-domestique-de-rse-en/> [fecha última consulta: 07/08/2016].

FRANCE PRESSE, “Las mujeres saudíes serán juzgadas ante un tribunal antiterrorista por conducir”, *El Mundo*, 25 de diciembre de 2014, <http://www.elmundo.es/internacional/2014/12/25/549c671f22601da61b8b4577.html> [fecha última consulta: 18/08/2015].

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *Derechos Humanos: Piedra angular de la responsabilidad social de las empresas, Recomendaciones para la mejora en la gestión de los derechos humanos en las empresas españolas*, Zaragoza, 2009.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *La empresa del nuevo milenio: de los valores a la acción. Guía práctica para la contribución de la empresa a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. ODM3: Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer*, <http://ecodes.org/documentos/RS/empresa-nuevo-milenio.pdf> [fecha última consulta: 28/03/2015].

GALA DURÁN, Carolina, “Nuevos contenidos de las leyes de igualdad: la responsabilidad social empresarial como nuevo instrumento de intervención”, en HEIM, Daniela y BODELÓN GONZÁLEZ, Encarna (Coord.), *Derecho, Género e Igualdad. Cambios en las estructuras jurídicas androcéntricas. Volumen I*, Grupo Antígona de la Universitat de Barcelona, Barcelona, 2010, págs. 127-140.

GARCÍA-BERRIO HERNÁNDEZ, Teresa, “Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo”, *Foro, Nueva época* 6, 2007, págs. 195-227.

GARCÍA LEÓN, M^a Antonia, *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*, Cátedra, Madrid 2002.

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

GARCÍA RIBAS, Carmen, *Miedo a ser. Las imposturas de la feminidad*, Alienta, Barcelona, 2008.

GARCÍA RUBIO, M^a Paz, “Responsabilidad Social Empresarial y autorregulación. Los códigos de conducta y las fuentes del Derecho”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, págs. 59-78.

GARRIDO JIMÉNEZ, Lorena, “Los planes de igualdad en las empresas: hacia un instrumento de aplicación y tutela del derecho fundamental a la igualdad sustantiva”, en HEIM, Daniela y BODELÓN GONZÁLEZ, Encarna (Coord.), *Derecho, Género e Igualdad. Cambios en las estructuras jurídicas androcéntricas. Volumen I*, Grupo Antígona de la Universitat de Barcelona, Barcelona, 2010, págs. 141-154.

GARTZIA, Leire, PIZARRO, Maribel, SASIAIN, Teresa y ARIZKUREN, Amaia, “Gestión empresarial en situaciones de crisis: datos y reflexiones con perspectiva de género”, *Emakunde*, 2012, págs. 1-75.

GENERALITAT DE CATALUNYA, *10 porqués para la igualdad*, <http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/10-porques-para-la-igualdad.pdf> [fecha última consulta: 17/08/2016].

GENERALITAT VALENCIANA, *Ley de Responsabilidad Social*, <http://participa.gva.es/web/ley-responsabilidad-social> [fecha última consulta: 15/09/2016].

GEREHOU, Moha, “Responsabilidad Social Corporativa: el cajón de sastre donde las empresas meten los derechos humanos”, *eldiario.es*, 20 de marzo de 2016, http://www.eldiario.es/economia/aplican-empresas-espanolas-Derechos-Humanos_0_492051062.html [fecha última consulta: 30/03/2016].

GIL SÁNCHEZ, Guacimara, “La definición europea de la responsabilidad social de las empresas y su insensibilidad hacia la justicia de género”, *Lan Harremanak* 28, 2013, págs. 165-190.

GIMÉNEZ GLÜCK, David, *Juicio de igualdad y Tribunal Constitucional*, Bosch, Barcelona, 2004

GIMÉNEZ GLUCK, David, *Una manifestación polémica del principio de igualdad: acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1999.

GIMÉNEZ ZURIAGA, Isabel, “Diversidad (de género) en los consejos de administración. Propuestas y asignaturas pendientes”, *Economistas* 112, 2007, págs. 102-108.

GLOBAL BOARD READY WOMEN, <http://globalboardreadywomen.com> [fecha última consulta: 11/07/2016].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, Versión 3.1., 2000-2011, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf> [fecha última consulta: 20/03/2015].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE & INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, *Incluyendo la Cuestión de Género en los informes de Sostenibilidad. Una Guía para Profesionales*, 2009, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Embedding-Gender-In-Sustainability-Reporting.pdf> [fecha última consulta: 20/03/2015].

GOBIERNO DE ESPAÑA, *Plan de Empresa y Derechos Humanos, borrador*, 26 de junio de 2014, <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2014/06/140626-PNEDH-borrador-para-Consejo-de-Ministros.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2015].

GOBIERNO DE EXTREMADURA E INSTITUTO DE LA MUJER DE EXTREMADURA, “Plan para la Igualdad de las Mujeres de Extremadura 2013-2016”, https://ciudadano.gobex.es/documents/1373524/0/PLAN_IGUALDAD+1.pdf/f881a1b1-5b32-41bb-830f-171a6cb573e1 [fecha última consulta: 25/08/2016]: “1.6. Incluir cláusulas sociales vinculadas con la igualdad de género en la concesión de subvenciones del Gobierno de Extremadura”.

GOBIERNO DE NAVARRA, *Sistema de Gestión InnovaRSE Navarra. La responsabilidad social en las empresas*, <http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/054/032/sistemadegestioninnovarse.pdf> [fecha última consulta: 26/12/2014].

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

GONZÁLEZ, Alicia, “El futuro tiene nombre de mujer”, *El País*, 12 de enero de 2014, http://economia.elpais.com/economia/2014/01/10/actualidad/1389384548_180170.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

GONZÁLEZ ÁLVAREZ, Marta, CASADO MOLINA, Ana M^o y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis, “El líder inspirador en un entorno insostenible”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, págs. 131-147.

GONZÁLEZ FABRE, Raúl, “Introducción a los escritos del III Taller de Doctorandos”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, págs. 205-208.

GÓNZALEZ MANSO, Teresa, “¿Hay que imponer por ley la presencia femenina en los consejos?”, *Yo Dona*, 7 de marzo de 2015.

GONZÁLEZ MANSO, Teresa, “¿Qué aportan las mujeres al llegar al poder?”, *Yo Dona*, 28 de noviembre de 2014.

GONZÁLEZ MARTÍN, Nuria, “Notas sobre las políticas de acción positiva en los Estados Unidos de América”, en JIMÉNEZ LARA, M^a José y FRANCO ROJAS, Ricardo (Coord.), *Nuevas estrategias para una política de inmigración solidaria*, Mergablum, 2002, págs. 185-208.

GOSÁLVEZ, Patricia, “Más mujeres, señores consejeros”, *El País*, 8 de junio de 2014, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/06/04/actualidad/1401892415_693997.html [fecha última consulta: 18/09/2014].

GRANT THORNTON, “Women in business. De las promesas a la realidad. Informe sobre el papel de la mujer en la dirección 2016”, 2016.

GRÉSY, Brigitte, “L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises: un chemin semé d'embûches”, *Géoéconomie* 79, 2016, págs. 195-211.

GUTIÉRREZ, M^a Cruz, “En contra de las cuotas masculinas”, *Diario La Rioja*, 11 de marzo de 2016.

GUTIÉRREZ, Maite, “Informática: se buscan mujeres”, *La Vanguardia*, 13 de abril de 2014, <http://www.lavanguardia.com/vida/20140413/54405763426/informatica-se-buscan-mujeres.html> [fecha última consulta: 18/03/2016].

HAUT COMITÉ DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (HCGE), “Rapport d'activité”, HCGE, Octubre 2015

HAUT CONSEIL À L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (HCEF), *Guide de la parité. Des lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales*, 2015.

HEFORSHE, <http://www.heforshe.org> [fecha última consulta: 18/07/2016].

HERRERA PEREDA, Visitación, “Descripción y valoración de una experiencia de aprendizaje cooperativo, en el ámbito de la formación continua universitaria: world café on line para mujeres directivas y predirectivas”, *Jornada sobre aprendizaje cooperativo*, Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de Valladolid.

HIERRO ANIBARRO, Santiago, “Gobierno corporativo sin mercado de valores”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, págs. 17-35.

HIERRO ANIBARRO, Santiago, y ZABALETA DÍAZ, Marta, “Principios de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, págs. 39-82.

HUERTA VIESCA, M^a Isabel, “En torno a la propuesta de Directiva Comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 201/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades* 41, julio-diciembre 2013, págs. 217-248.

HUERTA VIESCA, M^a Isabel, *Las Mujeres en la Nueva Regulación de los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles Españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2009.

IESE BUSINESS SCHOOL, “Mujeres en consejos de administración”, <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/direccion-estrategica/mujeres-consejos-administracion/> [fecha última consulta: 16/02/2016].

INSTITUTO ARAGONÉS DE LA MUJER, “Anteproyecto de Ley de Igualdad entre mujeres y hombres en Aragón”, *Gobierno de Aragón*, http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/borrador_anteproyecto_ley_igualdad_2016_18_04_2016.pdf [fecha última consulta: 03/08/2016].

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones*, Madrid, 2013, http://www.fundaciones.org/docnoti_detalle?id=cw537ddb03d560f [fecha última consulta: 14/01/2015].

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*, IESE Business School y Fundación de Estudios Financieros, 2005, http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf [fecha última consulta: 14/01/2015].

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, “Empleo del tiempo, conciliación, trabajo y familia” (actualizado a mayo de 2015), *Mujeres y Hombres en España*, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, “Encuesta de Empleo del Tiempo”, *Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística*, 4/2007, <http://www.ine.es/revistas/cifraime/0407.pdf> [fecha última consulta: 18/01/2015].

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Informe del Consejo de Administración de INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A. en relación con la propuesta de reelección de consejeros a que se refiere el punto quinto del orden del día de la Junta General de Accionista convocada para el 17 de junio de 2015, en primera convocatoria, y para el 18 de junio de 2015, en segunda convocatoria*, 2015.

INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A., *Política de diversidad de International Consolidated Airlines Group, S.A.*, 18 de junio de 2014, <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fphx.corporate-ir.net%2FExternal.File%3Fitem%3DUGFyZW50SUQ9MTc1MTkwfENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z%26t%3D1&ei=QMikVKikOYrkUre2gPgG&usq=AFQjCNENwzWvq7OSRk8kxVXP-Prcn6MCQ> [fecha última consulta: 28/06/2015].

JAÚREGUI ATONDO, Ramón, “Estudio Preliminar. Un camino por hacer”, en LÓPEZ CUMBRE, Lourdes (Coord.), *Autonomía y Heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, COMARES, Granada, 2012, págs. 3-12.

JIMÉNEZ, Miguel, “Los bancos deberán establecer cuotas de mujeres en los consejos de administración”, *El País*, 13 de mayo de 2014, http://economia.elpais.com/economia/2014/05/13/actualidad/1400008318_930286.html [fecha última consulta: 27/07/2014].

JIMÉNEZ, Miguel, “¿Para qué queremos mujeres?”, *El País*, 25 de mayo de 2008, http://elpais.com/diario/2008/05/25/negocio/1211721267_850215.html [fecha última consulta: 27/03/2014].

JIMÉNEZ, Miguel y LAFONT, Isabel, “Ninguna empresa cumple el Código Conthe”, *El País*, 21 de enero de 2007, http://elpais.com/diario/2007/01/21/economia/1169334001_850215.html [fecha última consulta: 03/03/2014].

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

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN, *Plan de Responsabilidad Social Empresarial de Castilla y León (2014-2020)*, 2014.

JUNTER, Annie et SÉNAC-SLAWINSKI, Réjane, “La diversité: sans droit ni obligation”, *Revue de L’OFCE* 3/114, 2010, págs. 167-195.

KAHALE CARRILLO, Djamil Tony, *La Responsabilidad Social de Género*, Aranzadi, 2014.

Kalanke, Conclusiones del Abogado General Sr. Giuseppe Tesauro presentadas el 6 de abril de 1995, Asunto C-450/93, págs. 3058-3059.

KLIKSBERG, Bernardo, “Responsabilidad social corporativa en tiempos de crisis”, *Harvard Deusto Business Review*, junio 2009, págs. 38-45.

KPMG INTERNATIONAL, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, 2013.

LAFARGUE, Paul, *El derecho a la pereza (Refutación del derecho al trabajo de 1848)*, 1883, http://abriraqui.net/wp-content/uploads/2008/07/lafargue_refutacion_del_trabajo.pdf [fecha última consulta: 17/06/2015].

LARRIETA RUBÍN DE CELIS, Izaskun, VELASCO BALMASEDA, Eva, ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga, FERNÁNDEZ DE BOBADILLA GÜEMEZ, Sara, e INTXAURBURU CLEMENTE, Gurutze, “La Responsabilidad Social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la Responsabilidad Social de Género”, *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 21, diciembre 2014, págs. 181-202.

LAUFER, Jacqueline et PAOLETTI, Marion, “Quotas en tout genre?”, *Travail, genre et sociétés* 34, 2015, págs. 151-155.

LAUFER, Jacqueline, “L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”, *La Découverte*, Paris, 2014.

LAULOM, Sylvaine, “Loi NRE et Lois Grenelle I et II”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2013, págs. 294-298.

LESMESS ZABALEGUI, Santiago, *Cláusulas para la igualdad de mujeres y hombres en contratos, subvenciones y convenios públicos*, Instituto Vasco de la Mujer-Emakunde, 2013.

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

LIAUTAUD, Martine, “Culture mentoring. Accompagner les femmes pour réussir”, *Eyrolles*, Paris, 2015.

LOMBARDO, Emanuela y LEÓN, Margarita, “Políticas de igualdad de género y sociales en España: origen, desarrollo y desmantelamiento en un contexto de crisis económica”, *Investigaciones Feministas* 5, 2014, págs. 13-35.

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

MACÍAS JARA, María, “Igualdad de Mujeres y Hombres”, en REY MARTÍNEZ, Fernando (Dir.), *Los Derechos Humanos en España: un balance crítico*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2015, págs. 513-559.

MAIRA VIDAL, María del Mar, “Las organizaciones sindicales ante la Responsabilidad Social de las Empresas Transnacionales en el contexto de la globalización económica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 30 (2), 2012, págs. 431-458.

MANPOWER GROUP, *07 Pasos para lograr la inclusión consciente. Guía práctica para acelerar la incorporación de más mujeres a cargos directivos*, 2015, págs. 1-20.

MÁRQUEZ LOBILLO, Patricia, “El Derecho mercantil desde una perspectiva de género: algunas reflexiones”, *SEPIN*, junio 2011.

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

MARRADES PUIG, Ana, *Luces y sombras del derecho a la maternidad: análisis jurídico de su reconocimiento*, Universidad de Valencia, 2002, pág. 105.

Marschall, *Conclusiones del Abogado General Sr. FG. Jacobs presentadas el 15 de mayo de 1997*, Asunto C-409/95, pág. 6375.

MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, *Fundamento y límites constitucionales de las medidas de acción positiva*, Civitas, Madrid, 2003.

MARTÍN VIDA, M^a Ángeles, “Evolución del principio de igualdad en Estados Unidos. Nacimiento y desarrollo de las medidas de acción afirmativa en derecho estadounidense”, *Revista española de derecho constitucional* 68, 2003, págs.151-194.

MARTÍNEZ, Víctor y DELGADO, Juan T., “La ex ministra Cristina Garmendia, nueva consejera de Gas Natural”, *El Mundo*, 27 de marzo de 2015, <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/27/551576d5268e3ec3158b457c.html> [fecha última consulta: 28/03/2015].

MARTÍNEZ V. y URRUTIA, C., “Un icono para equilibrar la balanza”, *El Mundo Domingo*, 14 de septiembre de 2014.

MARTÍNEZ MAS, Salvador, “Alemania arranca su ley de cuotas de género con dudas sobre su efectividad”, *eldiario.es*, 24 de enero de 2016, http://www.eldiario.es/economia/alemanas-siguen-lejos-grandes-empresas_0_476302490.html [fecha última consulta: 18/02/2016].

MATEOS DE CABO, Ruth, ESCOT MANGAS, Lorenzo y GIMENO NOGUÉS, Ricardo, “Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas”, *Fundación de las Cajas de Ahorros, Documento de Trabajo* n° 263, 2006, págs. 1-100.

MAZUYER, Emmanuelle, “CSR et RSE”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, págs. 93-96.

McCOOK Alison, “Women in Biotechnology: Barred from the Boardroom”, *Scientific American*, 6 de marzo de 2013, <http://www.scientificamerican.com/article/women-in-biotechnology-barred-from-the-boardroom/> fecha última consulta: 18/10/2015].

MEDINA, Ana, “Experiencia y nuevas ideas, las cualidades del perfecto consejero”, *Expansión*, 9 de noviembre de 2015, http://www.expansion.com/empresas/2015/11/09/564091c1e2704ef87a8b45bf.html?cid=SMBOSO22801&s_kw=linkedin [fecha última consulta: 10/02/2016].

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

MENDOZA NAVAS, Natividad, “Acciones positivas: instrumento para eliminar las diferencias entre mujeres y hombres en el ámbito de las relaciones laborales” en MARTÍN LÓPEZ, Teresa y VELASCO RETAMOS, José Manuel (Coord.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2014, págs. 173-187.

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

MERINO SEGOVIA, Amparo, “El tratamiento de la RSC en la Ley de Igualdad”, *Lan Harremanak* 19, 2008, págs. 117-140.

MESA MEDINA, Rita, “El techo de cristal: mujeres, valores y poder” en CHIVITE DE LEÓN, María José y HERNÁNDEZ PÉREZ, María Beatriz, MONZÓN, María Eugenia (Eds.), *Frontera y género. En los límites de la multidisciplinariedad*, Plaza y Valdés Editores, Madrid, 2011, págs. 413-422.

MICHEL, Marta, “Miriam González. ¿Feminista? Sí, gracias”, *Yo Dona*, 21 de junio de 2014.

MIDDLENEXT, “Panorama de la gouvernance des valeurs moyennes cotées”, *Cahier* 9, EthiFinance, 2015

MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2016. Vers L’égalité réelle entre les femmes et les hommes*, 2016, http://www.familles-enfance-droitsdesfemmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/03/25812-DICOM-CC-2016_B_bd21.pdf [fecha última consulta: 16/03/2016].

MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Leadership pour elles. L’appli mobile”, 13 de octubre de 2015, <http://femmes.gouv.fr/pascale-boistard-presente-la-nouvelle-version-de-lapplication-leadership-pour-elles/> [fecha última consulta: 18/02/2016].

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITÉ, “Dirigeants d’entreprise: des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise”, *Latitude*.

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, “Loi du 4 août 2014. Pour l’égalité réelle entre les femmes et les hommes. Un an de progrès pour l’égalité femmes-hommes”, 2015, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/08/Livret-Bilan-Loi-du-4-Aout.pdf> [fecha última consulta: 08/08/2015].

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, *Féminisation des instances dirigeantes. Palmarès 2015*, 2015, <http://femmes.gouv.fr/publication-du-palmares-2015-de-feminisation-des-entreprises-du-sbf120/> [fecha última consulta: 03/11/2015].

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, “2eme Semaine de l’égalité professionnelle”, *Dossier de presse*, 10 au 17 octobre 2014, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/10/DP-Semaine-Egalite-professionnelle.pdf> [fecha última consulta: 16/12/2014].

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, *Féminisation des instances dirigeantes. Le Palmarès des entreprises 2014*, 2014, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/10/Palmares-de-la-Feminisation-SBF-120-2014-MAJ.pdf> [fecha última consulta: 16/12/2014].

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, “Féminisation des directions d’entreprises : la ministre écrit aux dirigeants”, 30 juillet 2013, <http://femmes.gouv.fr/feminisation-des-directions-dentreprises-la-ministre-ecrit-aux-dirigeants/> [fecha última consulta: 16/04/2014].

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES, *Féminisation des instances dirigeantes. Le Palmarès des entreprises 2013*, 2013, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2013/10/Classement-Parité-en-Entreprise-MDDFemmes-2013.pdf> [fecha última consulta: 16/04/2014].

MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2015. Vers L’égalité réelle entre les femmes et les hommes*, 2015, http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Chiffres-cles-2015_Lessentiel.pdf [fecha última consulta: 18/01/2015].

MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, “Projet de loi pour l’égalité entre les femmes et les hommes”, *Dossier de presse*, Lundi 20 Janvier 2014, <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/01/Dossier-de-presse-Projet-de-loi-pour-légalité-entre-les-femmes-et-les-hommes.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2014].

MINISTÈRE DES DROITS DES FEMMES, *Chiffres-Clés-Édition 2014. Vers L’égalité réelle entre les femmes et les hommes*, 2014, http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/03/Egalite_Femmes_Hommes_T3_bd.pdf [fecha última consulta: 18/01/2015].

MINISTÈRE DES FAMILLES, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mode d’emploi pour les entreprises”, <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr> [fecha última consulta: 16/03/2016].

MINISTÈRE DES FAMILLES, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, “Fiche-obligation légales. Entreprises de 50 à 299 salariés. Etat du droit après la promulgation de la loi du 4 août 2014 pour l’égalité réelle entre les femmes et les hommes”, <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr/entreprises-de-50-a-299-salaries/> [fecha última consulta: 18/03/2016].

MINISTÈRE DES FAMILLES, DE L’ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES, *Infographie*, <http://www.familles-enfance-droitsdesfemmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2014/07/egalitefh-infographie.png> [fecha última consulta: 18/01/2015].

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L’EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, “Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents”, *Dares Analyses* 17, Mars 2015, págs. 1-12.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD, *Proyecto de Ley por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo*, 23 de mayo de 2014, http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2014/140523_APL_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf [fecha última consulta: 27/05/2015].

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*, 2014.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Consejo Estatal RSE*, http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm [fecha última consulta: 19/03/2015].

MINISTERIO DE JUSTICIA, *Anteproyecto de Ley del Código Mercantil*, 30 de mayo de 2014, <http://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/es/1215197775106/Medios/1288788719402/Detalle.html> [fecha última consulta: 27/06/2014].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Red de empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE)*, <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm> [fecha última consulta: 26/08/2016].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, “Acciones positivas”, *Boletín Igualdad Empresa*, julio de 2015.

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *BT*, <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/fichaBT.htm> [fecha última consulta: 18/02/2016].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Convocatorias de subvenciones Planes de Igualdad*, http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/Planes_de_Igualdad/conv_pdi.htm [fecha última consulta: 30/03/2015].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Entidades distinguidas*, <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/entidadesDistinguidas.htm> [fecha última de consulta: 27/11/2014].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Distintivo “Igualdad en la empresa”*, <https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/igualdadEmpresa.htm> [fecha última consulta: 27/07/2016].

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, *Herramienta de apoyo n° 4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad*, <http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Herramienta-de-Apoyo-n4-Presencia-de-mujeres-en-puestos-de-responsabilidad.pdf> [fecha última consulta: 18/08/2015]

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD, “Una treintena de entidades obtienen el distintivo “Igualdad en la Empresa””, *Nota de prensa*, 2012, <http://www.msssi.gob.es/en/gabinete/notasPrensa.do?id=2390> [fecha última consulta: 18/02/2016].

MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE (MEDEF), *Manuel de résistance aux stéréotypes sexistes en entreprise*, MEDEF, Paris, 2013.

MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE (MEDEF), <http://www.medef.com/medef-corporate.html> [fecha última consulta: 27/11/2014].

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

MURILLO, Soledad, “El mejor criterio de selección: la imparcialidad”, *El País*, 17 de septiembre de 2006, http://elpais.com/diario/2006/09/17/opinion/1158444011_850215.html [fecha última consulta: 18/03/2015].

NACIONES UNIDAS, “El primer informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible destaca los grandes desafíos para lograrlos”, *Noticias*, 20 de julio de 2016, <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=35484#.V6hZtmXifRc> [fecha última consulta: 08/08/2016].

NACIONES UNIDAS, “Presidentas de parlamentos proponen alcanzar la igualdad de género en una generación”, 31 de agosto de 2015, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/08/presidentas-de-parlamentos-proponen-alcanzar-la-igualdad-de-genero-en-una-generacion/> [fecha última consulta: 08/09/2015].

NACIONES UNIDAS, *2015 Es hora de la acción mundial por las personas y el planeta*, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> [fecha última consulta: 18/08/2015].

NACIONES UNIDAS, *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”*, Nueva York y Ginebra, 2011.

NACIONES UNIDAS, <http://www.un.org/es/millenniumgoals/beyond2015-overview.shtml> [fecha última consulta: 18/01/2015].

NAVARRO GARCÍA, Fernando, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, 2ª edición actualizada, revisada y ampliada, ESIC, Madrid, 2012.

NAVARRO GONZÁLEZ, Carmen (Coord.), “Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género. Posicionamiento de la mujer ante el empleo”, *Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental*.

NIETO, Silvia, “Rayos X al poder femenino en España”, *Yo Dona*, 29 de noviembre de 2014, págs. 44-46.

NOGUEIRA, Charo, “El Gobierno suaviza la exigencia a las empresas para que incorporen consejeras”, *El País*, 24 de junio de 2006, http://elpais.com/diario/2006/06/24/sociedad/1151100004_850215.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

NOVETHIC, “Reporting”, <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/reporting.html> [fecha última consulta: 27/03/2015].

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE), “L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises: entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises”, *ORSE 5*, Paris, 2004.

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*, 2014, http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf [fecha última consulta: 18/03/2015].

ORANGE, *Document de référence 2015, Rapport financier annuel*, 2016, <http://www.orange.com/fr/content/download/36161/1131281/version/2/file/Orange%20-%20DDR%202015.pdf> [fecha última consulta: 03/08/2016].

ORANGE, *Gouvernance*, <http://www.orange.com/fr/A-propos/Gouvernance> [fecha última consulta: 03/08/2016].

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD, 2015.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, *Descubriendo ISO 26000*, http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf [fecha última consulta: 20/03/2015].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*, Ginebra, 2015.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *La Declaración de la OIT sobre las empresas multinacionales: ¿En qué beneficia a los trabajadores?*, 2011.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Guía para empresas*, Ginebra, 2010.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OECD Publishing, 2013, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es> [fecha última consulta: 20/03/2015].

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, Ministerio de Economía y Hacienda, 2004, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> [fecha última consulta: 18/03/2014].

PARADA RODRÍGUEZ, José Luis, “Un relato moral pendiente en torno a la responsabilidad social”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 79-87.

PARLAMENTO EUROPEO, *Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000. Conclusiones de la presidencia*, artículo 39, http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm [fecha última consulta: 18/03/2015].

PASTOR GOSÁLBEZ, M^a Inmaculada, ROMÁN MARTÍN, Laura y GIMÉNEZ COSTA, Ana (Coord.), *Integración europea y Género*, Tecnos, Madrid, 2014.

PÉREZ, Claudi, “Junker retira 80 normas europeas y da prioridad a la inversión y la energía”, *El País*, 17 de diciembre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/16/actualidad/1418760063_005657.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

PÉREZ, Claudi, “Junker limita el radio de acción de Bruselas”, *El País*, 12 de diciembre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/12/actualidad/1418416616_818463.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

PÉREZ CARRILLO, Elena, “Gobierno corporativo comparado”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, págs. 49-77.

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

PÉREZ TROYA, Adoración, “¿Será 2015 el año de la cuota de género en los consejos de administración?”, *eldiario.es*, 21 de febrero de 2015, http://www.eldiario.es/agendapublica/impacto_social/ano-cuota-genero-consejos-administracion_0_359064472.html [fecha última consulta: 03/03/2015].

PIETIKÄINEN, Sirpa, *Informe sobre la representación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones políticas: calidad e igualdad (2011/2295(INI))*, Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género, 3 de febrero de 2012.

PLATEFORME RSE, <http://www.strategie.gouv.fr/travaux/instances/plateforme-rse> [fecha última consulta: 27/05/2015].

PORTALANZA, Alexandra, “Gobierno corporativo: una aproximación teórica”, *Revista Saber, Ciencia y Libertad* 8 (1), 2013, págs. 117-124.

PORTEIRO, Cristina y CASTILLO, Maryem, “Cameron frena la cuota femenina en los consejos de administración”, *El País*, 17 de septiembre de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/09/17/actualidad/1347884152_242737.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

POZZI, Sandro, “El Dow Jones retira a Volkswagen del índice de empresas sostenibles”, *El País*, 29 de septiembre de 2015, http://economia.elpais.com/economia/2015/09/29/actualidad/1443533127_939864.html [fecha última consulta: 20/03/2016].

QUÉ ES, “Virgin dará a sus trabajadores un permiso de paternidad pagado durante un año”, *Qué.es*, 16 de junio de 2015 <http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/201506160953-virgin-dara-trabajadores-permiso-paternidad.html> [fecha última consulta: 18/01/2016].

QUOTES COMPANIES ALLIANCE, MIDDLENEXT y DEUTSCHES AKTIENINSTITUT, *European Corporate Governance Guidelines*, May 2011, http://www.middlenext.com/IMG/pdf/European_guidelines_EN.pdf [fecha última consulta: 03/06/2015].

RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, “Informe de diversidad de género y política de igualdad”, *Consejo de Administración*, 27 de octubre de 2015.

RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA, *El valor de compartir principios. Informe sobre la experiencia de los firmantes del Pacto Mundial en España en materia de Responsabilidad Social y los Diez Principios*, 2014, <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/03/Estudio-REPM-El-valor-de-compartir-Principios.pdf> [fecha última consulta: 27/03/2015].

RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA, www.pactomundial.org [fecha última consulta: 27/02/2015].

REGIÓN DE MURCIA, *Estrategia regional para la Incentivación de la Responsabilidad Social Corporativa en la Región de Murcia, 2014-2015*, 2014.

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

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

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, “Document préparatoire au Plan National Français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)”, Janvier 2013, http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Document_preparatoire_Plan_RSE_francais_janvier_2013-3.pdf [fecha última consulta: 27/03/2015].

RÉSEAU ALLIANCES, *La plateforme de référence de plus de 1000 Bonnes Pratiques RSE*, <http://www.bipiz.org> [fecha última consulta: 18/07/2016].

REY MARTÍNEZ, Fernando, “El principio de igualdad en el contexto de la crisis del Estado social: diez problemas actuales”, en PRESNO LINERA, Miguel Ángel (Coord.), *La metamorfosis del Estado y del Derecho*, Fundamentos, Asturias, 2014, págs. 289-312.

REY MARTÍNEZ, Fernando, “Igualdad entre mujeres y hombres en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional Español”, en MORA RUIZ, Manuela (Dir.), *Formación y objeto del Derecho antidiscriminatorio de género: perspectiva sistemática de la igualdad desde el Derecho público*, Atelier, Barcelona, 2010, págs.77-110.

REY MARTÍNEZ, Fernando, “La discriminación positiva de mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)”, *Revista Española de Derecho Constitucional* 47, mayo-agosto 1996, págs. 309-332.

RISKMETRICS GROUP AND SUBCONTRACTORS, *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, 23 de septiembre de 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf [fecha última consulta: 27/11/2014].

ROBLES, Marco y VILLAGRA GARCÍA, Nuria, “Crisis y Responsabilidad Social Corporativa: necesidad de redefinir su naturaleza y su marco teórico de estudio”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, pág. 65-76.

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

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Amalia, “Mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles: una aproximación al Derecho francés”, *Lección inaugural del curso académico 2011-2012*, Valladolid, 2011, págs. 1-30.

RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, “La responsabilidad social de la empresa en tiempos de reforma”, en LÓPEZ CUMBRE, Lourdes (Coord.), *Autonomía y Heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, COMARES, Granada, 2012, págs. 1127-1162.

ROMERO, Álvaro, “Las empresas tendrán que marcarse su propio objetivo de mujeres en el consejo”, *El País*, 23 de mayo de 2014, http://economia.elpais.com/economia/2014/05/23/actualidad/1400844636_477693.html [fecha última consulta: 27/12/2014].

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

ROUSSEAU, Dominique, “Los Derechos de la mujer y la constitución francesa” en VARIOS AUTORES/AS, *Mujer y Constitución en España*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2000, págs. 103-112.

ROY Delphine, “Le travail domestique: 60 milliards d’heures en 2010”, *Insee* n° 1423, Novembre 2012, <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1423/ip1423.pdf> [fecha última consulta: 18/01/2015].

RUIZ GARIJO, Mercedes, “Más de diez años de Responsabilidad Social Empresarial. ¿Para cuándo su regulación jurídica y el establecimiento de incentivos fiscales?”, *GEZKI* 7, 2011, págs. 29-49.

RUIZ MIGUEL, Carlos, “Derechos fundamentales: Responsabilidad Social Corporativa y eficacia transnacional”, en PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid, 2009, págs. 263-281.

RUIZ MIGUEL, Alfonso, “En defensa de las cuotas electorales para la igualdad de las mujeres”, *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres* 20, 2007, págs. 60-68.

RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La ley contra la violencia de género y la discriminación positiva”, *Estudios jurídicos* 55, 2006, págs. 35-47.

RUIZ MIGUEL, Alfonso, “La discriminación inversa y el caso Kalanke”, *Doxa* 19, 1996, págs. 123-140.

RUIZ-RICO RUIZ, Gerardo, “Paridad y acción positiva en el Derecho electoral autonómico”, en GÁLVEZ MUÑOZ, Luis (Coord.), *El Derecho electoral de las Comunidades Autónomas: revisión y mejora*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2009, págs. 145-184.

SAAVEDRA ROBLEDO, Irene, FERNÁNDEZ DE TEJADA MUÑOZ, Victoria y LÓPEZ LÓPEZ, M^a Dolores, “Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 1, enero-abril 2010, Madrid, págs. 15-39.

SAHUQUILLO, María, “Un muro de corbatas ante la mujer directiva”, *El País*, 11 de abril de 2012, http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

SAHUQUILLO, María, “Noruega lija su techo de cristal”, *El País*, 24 de abril de 2011, http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

SALDAÑA DÍAZ, M^a Nieves, “La participación equilibrada de género en el ámbito autonómico: balance y perspectivas”, en MORA RUIZ, Manuela (Dir.), *Formación y objeto del Derecho antidiscriminatorio de género: perspectiva sistemática de la igualdad desde el Derecho público*, Atelier, Barcelona, 2010, págs. 111-147.

SÁNCHEZ, Raúl, “El mapa de relaciones del Ibex 35 revela quiénes son los consejeros más pluriempleados”, *El Diario*, 13 de septiembre de 2015, http://www.eldiario.es/economia/consejeros-pluriempleados-Ibex_0_429057807.html

SÁNCHEZ, Rosalía, “Merkel legislará una cuota femenina para las grandes empresas”, *El Mundo*, 29 de enero de 2014, <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/29/52e8ef4fca4741cc208b457c.html> [fecha última consulta: 17/12/2014].

SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda *et al.*, “Concepto y caracteres de la responsabilidad social”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, Grupo 5, Madrid, 2013, págs. 87-133.

SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda, “Dimensión laboral de la responsabilidad social”, en SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (Dir.) y GRAU RUIZ, M^a Amparo (Coord.), *Responsabilidad Social de las organizaciones*, Grupo 5, Madrid, 2013, págs. 259-307.

SCOTT WALLACH, Joan, *Parité! Equidad de género y la crisis del universalismo francés*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2012.

SEMENT VIDAL, M^a José, “El género en la Responsabilidad Social Empresarial. Especial incidencia en las acciones positivas de buen gobierno corporativo”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, págs. 155-208.

SEMENT VIDAL, M^a José, “¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres? Responsabilidad social empresarial e igualdad real”, *Revista de Estudios Cooperativos* 105, 2011, págs. 57-84.

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

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

SERESPONSABLE, “He for She, una campaña por la igualdad de género”, *Seresponsible*, 23 de septiembre de 2014, http://www.seresponsible.com/2014/09/23/he-for-she-una-campana-por-la-igualdad-de-genero-emwatson-un_women-heforshe/ [fecha última consulta: 18/02/2016].

SERRA, Catarina, “Responsabilidad Social de las empresas: un cambio de rumbo en el Derecho de las sociedades”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, págs. 79-99.

SEVILLA MERINO, Julia, “De la política de cuotas al derecho de la igualdad en la representación: especial referencia a Les Corts Valencianes”, *Corts: Anuario de derecho parlamentario* 24, 2010, págs. 279-314.

SEVILLA MERINO, Julia, “Representación y lenguaje”, *Feminismo/s* 12, 2008, págs. 55-78.

SEVILLA MERINO, Julia, VENTURA FRANCH, Asunción y GARCÍA CAMPÁ, Santiago, “La igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde la teoría constitucional”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 67, 2007, págs. 63-82.

SIMÓN, Alfonso, “Objetivo: un 20% de mujeres directivas en cuatro años”, *Cinco Días*, 21 de enero de 2014 http://cincodias.com/cincodias/2014/01/21/empresas/1390336540_370150.html [fecha última consulta: 18/01/2016].

SITTLER, Esther, *Rapport n° 435 (2004-2005) sur le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*, 2005.

SODEXO, *Document de référence 2015-2015 incluant le Rapport financier annuel*, 2015, [http://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/030_Translations_\(French\)/Building_Blocks/GLOBAL/Multimedia/PDF/Finance/Reference_Document/Sodexo-Document-Reference-2014-2015_interactif.pdf](http://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/030_Translations_(French)/Building_Blocks/GLOBAL/Multimedia/PDF/Finance/Reference_Document/Sodexo-Document-Reference-2014-2015_interactif.pdf) [fecha última consulta: 03/08/2016].

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

SOLETO, Marisa, “La mujer florero”, *El Mundo, Blog Ellas*, 26 de marzo de 2015, <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/ellas/2015/03/26/la-mujer-florero.html> [fecha última consulta: 03/12/2015].

SOSA TROYA, María, “La ley sobre presencia de mujeres en los consejos no avanza en Europa”, *El País*, 9 de octubre de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412352695_859853.html [fecha última consulta: 17/12/2014].

ST ONGE, Sylvie et MAGNAN, Michel, “Les femmes au sein des conseils d'administration: un bilan des connaissances”, *CIRANO*, 2010, págs. 1-36.

SUANZES, Pablo, “¿Qué busca cada país en la cumbre de la Unión Europea y Turquía?”, *El Mundo*, 17 de marzo de 2016, <http://www.elmundo.es/internacional/2016/03/17/56eac3e268e3e80608b461b.html> [fecha última consulta: 18/03/2016].

SUGRANYES BICKEL, Domingo, “Ética y responsabilidad social en el entorno de la crisis”, en BAJO SANJUÁN, Anna y VILLAGRA GARCÍA, Nuria (Ed.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis, Memoria Académica Curso 2012-2013*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013, págs. 59-64.

TERUEL, Ana, “Hidalgo se convierte en la primera alcaldesa de París”, *El País*, 31 de marzo de 2014, http://internacional.elpais.com/internacional/2014/03/30/actualidad/1396201679_348168.html [fecha última consulta: 03/04/2014].

TIRADO ESTRADA, Jesús José, “Igualdad de derecho e igualdad de hecho: derecho a la diferencia y jurisprudencia de equiparación. Acciones positivas y discriminación inversa”, *Estudios jurídicos*, 2007, págs. 1-59.

TOBÍAS OLARTE, Eva, “Con ellos”, *Diario La Rioja*, 8 de marzo de 2016.

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

TOÉ, Mamadou, “Diversité et gouvernance des entreprises: contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux”, *Institut de Recherche en Gestion*, Université Paris-Est, 2012, págs. 1-319.

TORRES CARLOS, Marcos, “Tendencias actuales de la RSE y las sociedades mercantiles”, en FERNÁNDEZ ALBOR, Ángel (Dir.) y PÉREZ CARRILLO, Elena (Coord.), *Empresa Responsable y Crecimiento Sostenible: Aspectos Conceptuales, Societarios y Financieros*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2012, págs. 137-153.

TOUCHELAY, Béatrice, “Histoire de la RSE”, en POSTEL, Nicolas y SOBEL, Richard (Dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Septentrion, Villeneuve d’Ascq, 2013, págs. 242-246.

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

UN WOMEN, *Latvia, National report on the implementation of the Beijing Declaration and Platform of Action (1995) and the results of the 23rd Special Session of the General Assembly* (2000), 2014
http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/59/national_reviews/latvia_review_beijing20.ashx [fecha última consulta: 18/04/2015].

UN WOMEN, *Fourth World Conference on Women*, Beijing, China, 4-15 September 1995, <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/fwcw.htm> [fecha última consulta: 18/09/2015].

UNITED NATIONS, *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*, http://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf [fecha última consulta: 18/09/2015].

UNITED NATIONS EVALUATION GROUP, *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación –hacia una guía del UNEG*, 2011.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *The Ten Principles of the UN Global Compact*, https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html [fecha última consulta: 19/03/2015].

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT y ONU MUJERES, “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres”, segunda edición 2011, http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/partnerships/businesses%20and%20foundations/women-s-empowerment-principles_2011_es%20pdf.pdf [fecha última consulta: 27/03/2016].

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA, *Cátedra de emprendedores*, <http://www.catedraemprendedores.es> [fecha última consulta: 18/03/2016].

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS DE MADRID, GRUPO DE INVESTIGACIÓN OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y MUJERES EMPRENDEDORAS, *Observaciones a la propuesta de código mercantil*, noviembre 2013, http://www.paridad.eu/docs/Universidad_RJCM.pdf [fecha última consulta: 27/06/2015].

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, *Proyecto Woman Emprende*, <http://www.womanemprende.org> [fecha última consulta: 18/03/2016].

URDANGARÍN, Ane, “Defiendo las cuotas si se parte de un desequilibrio importante”, *Diario Vasco*, 2 de diciembre de 2014, <http://www.diariovasco.com/sociedad/201412/02/defiendo-cuota-mujeres-parte-20141202001125-v.html> [fecha última consulta: 02/12/2014].

VALOR MARTÍNEZ, Carmen y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta, “Efectividad de los códigos para el control social de la empresa”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 53, 2005, págs.163-190.

VANDERMEY, Anne, “How to get more women on boards? Start with one”, *Fortune*, 17 october 2013, <http://fortune.com/2013/10/17/how-to-get-more-women-on-boards-start-with-one/> [fecha última consulta: 18/10/2014].

VÁZQUEZ CABRERA, José Juan, “Estereotipos de género”, en CARMONA CUENCA, Encarna (Coord.), *Diversidad de género e igualdad de derechos. Manual para una asignatura interdisciplinar*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2012, págs. 15-27.

VELASCO GÁMEZ, M^a del Mar, PUENTES POYATOS, Raquel y VILLAR HERNÁNDEZ, Juan, “El Código Unificado de Buen Gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables”, *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época* 2, 2010, págs. 99-113.

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

VENTURA FRANCH, Asunción, “Comentarios al artículo 11”, en GARCÍA NINET, José Ignacio (Dir.) y GARRIGES GIMÉNEZ, Amparo (Coord.), *Comentarios a la Ley de Igualdad*, CISS, Valencia, 2007, págs. 162-175.

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

WINTER *et al.*, *Report of the high level group of company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe*, Brussels, 4 November 2002, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf [fecha última consulta: 14/01/2015].

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES (WEPs), *WEPs: Reporting on Progress (aligned with GRI G4)*, 2014, http://weprinciples.org/files/attachments/WEPs_Reporting_Guidance_G4_Sept2014pdf.pdf [fecha última consulta: 09/08/2016].

WOMEN ON BOARDS, *Women on Boards Lord Davies Report*, February 2011, <http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/reports/board/> [fecha última consulta: 26/12/2014].

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

YO DONA, “Yo Dona dedica su número a las 500 mujeres más influyentes de España”, *El Mundo*, 20 de noviembre de 2015, <http://www.elmundo.es/yodona/2015/11/20/564ed78aca4741f3198b464a.html> [fecha última consulta: 11/01/2016].

ZABALBEASCOA, Anaxu, “Muere Zaha Hadid, estrella de la arquitectura mundial”, *El País*, 1 de abril de 2016, http://cultura.elpais.com/cultura/2016/03/31/actualidad/1459436737_304244.html [fecha última consulta: 1/04/2016].

ZABALETA DÍAZ, Marta, “La experiencia comparada de Gobierno Corporativo en Sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, Santiago (Dir.), *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, págs. 83-143.

ZIMMERMANN, Marie-Jo, “L'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise”, *Rapport d'activité pour 2009 déposé en application de l'article 6 septies de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires* núm. 2125, Assemblée Nationale.

“Iberdrola, nuevo patrocinador de la Liga femenina”, *El País*, 23 de agosto de 2016, http://deportes.elpais.com/deportes/2016/08/22/actualidad/1471893255_598080.html [fecha última consulta: 25/08/2016].

“La Ley de Igualdad de Cantabria y la recuperación del Consejo de la Mujer, este año”, *Europa Press*, 16 de mayo de 2016, <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-ley-igualdad-cantabria-recuperacion-consejo-mujer-ano-20160516210236.html> [fecha última consulta: 13/08/2016].

“Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración”, *Europa Press*, 7 de diciembre de 2015, <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-diez-paises-vetan-acuerdo-ue-imponer-cuota-femenina-40-consejos-administracion-20151207182031.html> [fecha última consulta: 17/12/2015].

“Esto ocurre cuando el Photoshop borra a los hombres del poder”, *El País*, 12 de octubre de 2015, http://elpais.com/elpais/2015/10/12/videos/1444640765_624279.html [fecha última consulta: 10/02/2016].

“Alemania aprueba la ley de cuotas: un 30% de mujeres en los consejos de administración”, 6 de marzo de 2015, *Euronews*, <http://es.euronews.com/2015/03/06/alemania-aprueba-la-ley-de-cuotas-un-30-por-ciento-de-mujeres-en-los-consejos/> [fecha última consulta: 28/04/2015].

“La mitad de los consejeros serán independientes y habrá más mujeres”, *El País*, 24 de febrero de 2015, http://economia.elpais.com/economia/2015/02/24/actualidad/1424779816_586979.html [fecha última consulta: 27/02/2015].

“Sólo 4 países europeos han elaborado un plan nacional de empresa y Derechos Humanos”, *Diario Responsable*, 13 de febrero de 2015, <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/19126-europa-evalua-los-planes-de-accion-nacional-sobre-derechos-humanos.html> [fecha última consulta: 26/02/2015].

“El Código Rodríguez plantea la cuota fija: un 30% del consejo serán mujeres en 2020”, *El Confidencial*, 9 de septiembre de 2014, http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-09-09/el-codigo-rodriguez-plantea-la-cuota-fija-un-30-del-consejo-seran-mujeres-en-2020_188150/ [fecha última consulta: 27/11/2014].

“Le CV anonyme, voté il y a déjà huit ans...mais jamais appliqué!”, *Le Figaro*, 18 de junio de 2014, <http://www.lefigaro.fr/emploi/2014/06/18/09005-20140618ARTFIG00017-le-cv-anonyme-vote-il-y-a-deja-8-ans-mais-jamais-applique.php> [fecha última consulta: 27/03/2015].

“Desacuerdo y profunda decepción con el Plan Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos”, *Ecologistas en acción*, Diciembre de 2013, <http://www.ecologistasenaccion.org/article27144.html> [fecha última consulta: 18/03/2015].

“Under-represented women seek Davos equality”, *Sabc News*, 26 de enero de 2013, <http://www.sabc.co.za/news/a/aa4f8a804e51cb52a686b7f251b4e4e2/Under-represented-women-seek-Davos-Equality-20132601> [fecha última consulta: 17/01/2015].

“La titánica tarea de que las mujeres lleguen a los Consejos”, *Mujeres&Cía*, 31 de diciembre de 2012, <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/51139/1/la-titanica-tarea-de-que-las-mujeres-lleguen-a-los-consejos> [fecha última consulta: 18/05/2014].

“Nueve países, contra la cuota femenina del 40% en los consejos de administración”, *El Mundo*, 17 de septiembre de 2012, http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/17/union_europea/1347894680.html [fecha última consulta: 18/05/2014].

“El muro de la vergüenza [Mujeres en los consejos]”, *Compromiso empresarial*, agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2012/08/el-muro-de-la-verguenza-mujeres-en-el-consejo-de-administracion/> [fecha última consulta: 27/03/2014].

“Las recomendaciones más incumplidas del Código Unificado”, *Compromiso empresarial*, agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/08/las-recomendaciones-mas-incumplidas-del-codigo-unificado/> [fecha última consulta: 27/03/2014].

“El envidiado caso noruego sabe de cuotas”, *Compromiso empresarial*, julio-agosto 2012, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/08/el-envidiado-caso-noruego-sabe-de-cuotas/> [fecha última consulta: 17/06/2014].

“Renault pretende potenciar la figura de las mujeres en la empresa”, *Diario Palentino*, 22 de junio de 2011, <http://www.diariopalentino.es/noticia.cfm/Local/20110622/renault/prende/potenciar/figura/mujeres/empresa/FF891157-D8FE-3E9C-72E2A857E2415FBE> [fecha última consulta: 18/01/2016].

“La mujer en la alta dirección”, *Compromiso Empresarial*, 15 de febrero de 2011, <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2011/02/la-mujer-en-la-alta-direccion/> [fecha última consulta: 18/01/2016].

“Les liens de sang entre les entreprises du CAC 40”, *Alternatives économiques*, http://www.alternatives-economiques.fr/fic_bdd/article_pdf_fichier/1274372604_cac40_3.swf [fecha última consulta: 18/01/2015].

“Las empresas españolas piden a Bruselas aplicar medidas alternativas a la cuota femenina en los consejos”, *Portal concilia*, <http://portalconcilia.com/?p=2271> [fecha última consulta: 18/05/2014].