

**LA PROPUESTA DE DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO  
DESTINADA A MEJORAR EL EQUILIBRIO DE GÉNERO ENTRE LOS  
ADMINISTRADORES NO EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS COTIZADAS Y POR LA QUE  
SE ESTABLECEN MEDIDAS AFINES, DE 14 DE NOVIEMBRE DE 2012: ¿UN CAMINO A  
SEGUIR O UNA OPORTUNIDAD PERDIDA?<sup>1</sup>**

Maoly CARRASQUERO CEPEDA  
*Becaria de investigación del Instituto de Estudios Europeos  
Universidad de Valladolid*

**Resumen:** El presente trabajo examina, desde un punto de vista jurídico, el problema de la infrarrepresentación femenina en los consejos de administración de las grandes empresas de la Unión Europea. A tal efecto, se analizan las diferentes iniciativas adoptadas por la Unión, haciendo especial énfasis en la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012, teniendo en cuenta algunos de los problemas que su adopción ha suscitado.

**Palabras claves:** cuotas, consejos de administración, igualdad, representación femenina

**Title:** The Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures: a pathway or a missed opportunity?

**Summary:** This work studies, from a legal point of view, the problem about the scarce feminine representation in corporate boards of big companies in the European Union. Thus, different initiatives adopted by the Union are analyzed, putting a special focus in the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, of 14 November 2012, taking into account some of the problems that its implementation has created.

**Keywords:** quotas, corporate boards, equality, female representation.

## **1. Estado de la cuestión**

La representación femenina en los consejos de administración y los puestos directivos de las mayores empresas de los Estados miembros de la Unión Europea es realmente preocupante. Según los últimos datos en la materia las mujeres apenas alcanzan el 21,2% de participación<sup>2</sup>.

Esta tradicional invisibilidad se debe a diferentes factores, entre los que destacan: i) la incertidumbre de los directores sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar su trabajo a nivel ejecutivo debido a su falta de experiencia, ii) la existencia del mito de que las mujeres con menor frecuencia utilizan estrategias proactivas o no buscan promocionarse en su carrera profesional, iii) la permanencia de estereotipos de género que tergiversan los verdaderos talentos de las mujeres líderes y que pueden potencialmente minar sus contribuciones a las organizaciones, así como sus propias

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca en el desarrollo de una beca doctoral de Formación de Profesorado Universitario, otorgada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

<sup>2</sup> Datos ofrecidos por la Comisión en su informe de octubre de 2015: Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling, p. 1. Disponible en:  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf).

opciones de ascenso y iv) la existencia de procesos de promoción a la alta dirección de las compañías con carácter no formales.

Precisamente, es sobre estos factores que ha venido actuando la Unión Europea durante los últimos años, por una parte fomentando a la autorregulación y, por otra, adoptando una serie de disposiciones normativas de incentivo para poner remedio a la escasa representación de las mujeres en la toma de decisiones económicas al más alto nivel.

No obstante, estas iniciativas no han aportado ningún avance significativo. Los datos muestran que existe una gran distancia entre la proporción de mujeres que trabajan y las que están a nivel directivo en todos los Estados miembros. Las mujeres ocupan poco más de un cuarto de los escaños en los consejos de las grandes empresas que cotizan en Francia, Letonia, Finlandia, Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Italia y Alemania. Hay menos de una de cada diez en República Checa y Estonia, y menos de una de cada treinta en Malta<sup>4</sup>.

La desigual representación femenina en los consejos de administración resulta de que las medidas adoptadas por los Estados miembros no son homogéneas, sino que, por el contrario, se sitúan dentro de un espectro que va desde las cuotas jurídicamente vinculantes acompañadas de sanciones hasta la autorregulación en sectores concretos.

En efecto, sólo cuatro Estados miembros (Francia, Italia, Bélgica y Alemania<sup>6</sup>) cuentan en sus legislaciones con un sistema de cuotas jurídicamente vinculante que incluye sanciones, siguiendo el ejemplo de Noruega, país pionero en el ámbito de la adopción de cuotas de representación de las mujeres<sup>7</sup>. Países Bajos y España también han adoptado medidas legislativas que prevén cuotas en favor del género menos representado, si bien no se sanciona su incumplimiento. En otros Estados, se han implementado acciones de carácter voluntario que promueven la representación de las mujeres en los puestos superiores de gestión (por ejemplo: Dinamarca, Luxemburgo, Polonia, Suecia y Reino Unido). Y, finalmente, en un cuarto grupo, no se ha tomado ninguna acción en la materia (entre otros: Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Estonia, Lituania, Malta y Eslovaquia)<sup>8</sup>.

Estas disconformidades en los ordenamientos jurídicos nacionales han generado, además de un desequilibrio de género en la toma de decisiones económicas según los Estados miembros, un obstáculo al mercado interior al imponer a las empresas cotizadas en la Unión unos requisitos divergentes en relación con su gobernanza empresarial.

Por este motivo, el pasado mes de diciembre de 2012, la Comisión Europea presentó una Propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas, en la que se establece una cuota obligatoria del 40% de mujeres a lograrse en el año 2020.

---

3 Para un análisis detallado de cada uno de estos motivos, véase: Burke, R. (1997): "Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership", *Corporate Governance*, 3, pp. 118-125; Carter, N. y Silva, C. (2011): "The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?", *Catalyst Report*; Oalkley, J. (2000): "Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 321-334; Alimo-Metcalfe, B. (1995): "An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment", *Women in Management Review*, 2, pp. 3-8.

4 Comisión Europea (2015), *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass...*, op. cit. p. 1.

5 En Francia, se ha aprobado la Loi 2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, de 27 de enero de 2011, por la que se establece una cuota del 20%, a cumplir en el año 2014 y otra del 40%, para el año 2017. El primero de estos objetivos ya ha sido cumplido y se considera que se logrará el segundo incluso antes del lapso otorgado por la Ley. Para un mayor análisis de este tema, véase: Rodríguez González, A. (2011): "Ley núm. 2011-103 de 27 de enero, relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y vigilancia de la igualdad profesional", *Revista de Derecho de Sociedades*, 36, pp. 539-542.

6 El pasado mes de diciembre de 2014, el gobierno alemán aprobó una cuota femenina del 30% en los consejos de administración de las empresas cotizadas, que será implementada a partir del 2016.

7 El caso noruego es el más emblemático a nivel europeo, ya que gracias a la aprobación de una cuota legislativa del 40% de representación de ambos sexos en los consejos de administración de las empresas, la participación femenina aumentó de forma considerable de 15,9% en 2004 a 37% en 2007, y finalmente llegó a la meta del 40% en 2008. Actualmente, Noruega es el país europeo con mayor presencia de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. Al respecto, véase: HOEL, M. (2008): "The quota story: five years of change in Norway". En S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria y M. Huse (Eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 84 y ss.

8 Comisión Europea (2015), *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass...*, op. cit. pp. 6 y 7.

En este artículo se analizan las diferentes iniciativas adoptadas por la Unión Europea durante los últimos años para visibilizar a la mujer en los procesos de toma de decisión económica, otorgando especial énfasis al estudio de la reciente Propuesta de Directiva y a todos los inconvenientes que se han suscitado para efectiva su incorporación al ordenamiento jurídico comunitario.

## **2. El compromiso de la UE para lograr la igualdad de género en los consejos de administración.**

La igualdad de género es considerada uno de los principios fundamentales de la Unión Europea y, como tal, ha sido incluida en el TFUE en los siguientes términos: “en todas sus acciones, la Unión se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad” (artículo 3).

El artículo 19, asimismo, establece que “sin perjuicio de las demás disposiciones de los Tratados y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Unión por los mismos, el Consejo, por unanimidad con arreglo a un procedimiento legislativo especial, y previa aprobación del Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”, y añade que “no obstante lo dispuesto en el apartado 1, el Parlamento Europeo y el Consejo podrán adoptar, con arreglo al procedimiento legislativo ordinario, los principios básicos de las medidas de la Unión de estímulo, con exclusión de toda armonización de las disposiciones legales y reglamentarias de los Estados miembros, para apoyar las acciones de los Estados miembros emprendidas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos enunciados en el apartado 1”, lo que constituye un gran progreso porque, por primera vez, la Unión podrá apoyar, mediante el procedimiento legislativo ordinario las acciones de los Estados tendentes a eliminar toda forma de discriminación por razón de sexo.

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea también protege la igualdad de género. Se indica así en el artículo 21 que “se prohíbe toda discriminación, y en particular la ejercida por razón de sexo”. Más importante aún, en el artículo 23 reconoce expresamente que “el principio de igualdad no impide el mantenimiento de medidas que ofrezcan ventajas concretas en favor del sexo menos representado”.

Pues bien, es en este contexto que las instituciones comunitarias, a lo largo de los años, han adoptado una serie de medidas legislativas en las que, reiteradamente, se exhorta a los Estados miembros a que promuevan programas de acción positiva con el fin de mejorar el equilibrio de la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas, económicas y sociales<sup>9</sup>.

Sin embargo, y a pesar del progreso alcanzado hasta ahora, el camino hacia la igualdad efectiva en el ámbito económico sigue siendo largo y lleno de obstáculos.

Por este motivo, la Comisión Europea en la Estrategia para la igualdad entre hombres y mujeres (2010-2015)<sup>10</sup> reconoce que, a pesar de constituir casi la mitad de la mano de obra y más de la mitad de los nuevos licenciados universitarios de la Unión, las mujeres, en la mayoría de los Estados, siguen estando infrarrepresentadas en los procesos y puestos de decisión, en especial en los niveles más altos. Se fija así como una acción clave el estudio de iniciativas específicas para mejorar el equilibrio de los sexos en la toma de decisiones económicas, toda vez que “las investigaciones evidencian que la

---

<sup>9</sup> Algunas de estas disposiciones: Resolución A 2-169/88 sobre la mujer y los centros de decisión (DOCE C 262, de 10 de octubre de 1988); I y II Programa de acción sobre igualdad de oportunidades para las mujeres (1982-985 y 1986-1990); III Programa de acción para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (1991-1995); Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en la toma de decisiones (DO C 168, de 4 de julio de 1995); Recomendación 96/694/CE, 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 (DO L 319, de 10 de diciembre de 1996); Informe sobre la aplicación de la Recomendación 96/694/CE 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 [COM (2000) 120 –no publicado en Diario Oficial-]; Resolución del Parlamento Europeo, de 18 de enero de 2001, sobre el Informe de la Comisión 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 los hombres en los procesos de toma de decisión (DO C 262/248, de 18 de septiembre de 2001); V Programa de acción comunitaria para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (2001-2005); Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010); Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015.

<sup>10</sup> COM (2010) 491 final –No publicada en el Diario Oficial-, de 21 de septiembre de 2010.

diversidad es rentable, y que hay una correlación directa entre la presencia de mujeres en posiciones directivas y el rendimiento de las empresas”.

El Compromiso europeo: Más mujeres en los Órganos Directivos, propuesto en marzo de 2011, es otro instrumento a través del cual se busca romper con el denominado “techo de cristal” que sigue impidiendo a las mujeres acceder a los puestos de dirección de las mayores empresas de Europa. A tal efecto, se insta a las empresas cotizadas para que se comprometan voluntariamente a aumentar la proporción de mujeres en sus consejos de administración hasta el 40% para el año 2020.

Por su parte, la Resolución del Parlamento Europeo sobre las mujeres y la dirección de empresas<sup>11</sup> señala que las medidas proactivas adoptadas por el sector privado con el objetivo de lograr una mayor representación femenina, han resultado ser insuficientes para transformar su situación en las empresas, ya que siguen estando infrarrepresentadas en los órganos de dirección de éstas. Por lo que se invita a las empresas a alcanzar el porcentaje crítico de un 30% de mujeres entre los miembros de los órganos de dirección para 2015 y de un 40% para 2020.

Un año más tarde, en la Resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la UE<sup>12</sup>, el Parlamento vuelve a solicitar a la Comisión que, ante los pocos avances que se han alcanzado a través de la autorregulación, se adopten propuestas legislativas concretas que incluyan la introducción de cuotas a fin de aumentar la representación femenina en los consejos de administración hasta el 30% en 2015 y el 40% en 2020, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, las responsabilidades de los Estados y sus peculiaridades económicas, jurídicas, estructurales y regionales.

A partir de la adopción de estas disposiciones y reconociendo los muchos beneficios asociados con tener un equilibrio de género en los consejos de administración, varios Estados miembros han fomentado el cambio a través de medidas voluntarias o, en algunos casos, a través de acciones legislativas. Sin embargo, la tasa de cambio en la mayoría de los países ha sido lenta.

Por dicha razón, en un último intento por mejorar, de manera general en toda la Unión, la situación de la mujer en el ámbito económico, la Comisión adopta una Propuesta de Directiva relativa a la mejora del equilibrio de género entre los consejeros no ejecutivos de las empresas cotizadas.

### **3. Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 14 de noviembre de 2012.**

Con este texto normativo se pretende avanzar hacia la consecución del equilibrio de género en los consejos de administración de las mayores empresas de los Estados de la Unión, por considerar que la no utilización de las competencias de las mujeres altamente capacitadas constituye una pérdida de recursos humanos y, por ende, de potencial crecimiento económico<sup>13</sup>.

A tal efecto, en el artículo 4, se propone la adopción de una medida de discriminación inversa (cuota) cuyo objetivo mínimo es alcanzar una presencia del 40% del género menos representado entre los administradores no ejecutivos en los consejos de administración de las empresas cotizadas<sup>14</sup>, para el año 2020 (o en 2018 si se trata de una empresa pública)<sup>15</sup>.

11 Texto aprobado 2010/2115 (INI).

12 Texto aprobado (2011/2244(INI)), 13 de marzo de 2012.

13 Esta idea de aprovechamiento de recursos humanos se ha venido reiterando recientemente por parte de las instituciones comunitarias. En este sentido, tanto el Consejo como el Comité Económico y Social Europeo han afirmado que las políticas de igualdad de género son vitales para el crecimiento económico, la prosperidad y la competitividad, por lo cual, es necesario emprender acciones para fomentar la igual participación de las mujeres y los hombres en la toma de decisiones a todos los niveles y en todos los ámbitos, con el fin de aprovechar plenamente todos los talentos. Véase: Pacto Europeo por la Igualdad entre hombres y mujeres para el 2011-2020, Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “La dimensión de género en la Estrategia Europa 2020” 2013/C 76/02.

14 La Propuesta es poco ambiciosa en lo que se refiere a las empresas a las que se dirige. No atiende a todas las sociedades de capital en la Unión Europea sino que su campo de acción es mucho más limitado: sólo abarca a las grandes sociedades cotizadas. En efecto, se deja fuera del ámbito de aplicación de la norma a la mayoría de las empresas que operan en la Unión, que seguirán manteniéndose en la variabilidad del sistema jurídico que las acoge. Por este motivo, el Parlamento en su Resolución sobre los efectos de la crisis económica en la igualdad de hombres y mujeres y en los derechos de la mujer (2012/2301 (INI)), insta a la Comisión y a los Estados miembros a que se extienda la aplicación de estas medidas que fomentan el equilibrio entre hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas. En el mismo sentido, véase: Huerta Viesca, M. (2013): “En torno a la Propuesta de

De esta forma, se obliga a las empresas que se encuentren por debajo de este umbral a realizar nombramientos para los mencionados puestos ejecutivos, a través de un procedimiento de selección basado en un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato/a, aplicando unos criterios preestablecidos, claros, formulados de forma neutra y carentes de ambigüedades<sup>16</sup>.

Para cumplir dichos objetivos se establece que, en primer lugar, las cuotas deben ser vinculantes y, en segundo lugar, deben ir acompañadas de un sistema de sanciones efectivas, proporcionales y disuasorias en caso de incumplimiento, que podrían incluir, entre otras, la imposición de multas administrativas o la declaración de nulidad o anulación del nombramiento o la elección de los administradores no ejecutivos que incumplan las disposiciones nacionales (artículo 6).

En la Resolución legislativa del Parlamento Europeo sobre la Propuesta de Directiva se amplía este catálogo de sanciones y se incluyen: i) la exclusión de licitaciones públicas; ii) la exclusión parcial de la concesión de financiación con cargo a los Fondos Estructurales de la Unión<sup>17</sup>; y, iii) la disolución obligatoria de la empresa implicada, dispuesta por un órgano judicial competente, en caso de infracción grave y reiterada<sup>18</sup>.

La regulación de este tipo de medidas sancionadoras se justifica, toda vez que la práctica de los Estados revela que el éxito de las cuotas se ha producido, fundamentalmente, en aquellos países que no han propiciado un modelo de *comply or explain*, típico de las reglas de buen gobierno corporativo, que deja a la discrecionalidad de la empresa la observancia o no de la cuota, sino que por el contrario, han preferido establecer un catálogo de sanciones en caso de incumplimiento. Así, mientras que en Noruega la participación alcanza el 40%, en España, a pesar de haberse adoptado una cuota legislativa, sólo ha habido un incremento del 10% en los últimos 8 años (del 6,61%, en el año 2007, al 16,8%, en la actualidad)<sup>19</sup>.

Por último, se incluye en la Propuesta una obligación a los Estados miembros de exigir a las empresas cotizadas que faciliten anualmente información a las autoridades nacionales competentes (dos años después de adoptada la cuota) sobre la representación de géneros en sus consejos, distinguiendo entre administradores ejecutivos y no ejecutivos. Cuando la empresa no haya alcanzado el objetivo, esta información deberá incluir los motivos por los que no se hayan alcanzado los objetivos o compromisos y una descripción de las medidas que la empresa ha tomado o tiene intención de tomar en el futuro para cumplir con dichos (artículo 5).

La Propuesta normativa in comento ha reavivado el debate de la posible inconstitucionalidad de las cuotas femeninas por considerar que atentan contra el derecho de igualdad, de propiedad y de libertad de empresa.

---

Directiva comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD)", *Revista de Derecho de Sociedades*, 41, pp. 217-248.

15 Los Estados miembros podrán exceptuar del cumplimiento de esta obligación a las empresas cotizadas que puedan mostrar que los miembros del género menos representado ocupan al menos un tercio de todos los puestos de administrador, independientemente que sean ejecutivos o no (artículo 4.7).

16 Dentro de estos criterios, generalmente, suele otorgarse un valor especial a la antigüedad que el candidato tenga en el sector empresarial. Situación que, a nuestro entender, debe ser superada porque afecta en mayor medida a las mujeres que nunca conseguirán cumplir con este requisito hasta tanto no existan políticas de conciliación adecuadas que les permitan desarrollar su carrera profesional en igualdad de condiciones que los hombres. Véase: Rodríguez González, A. (2011): *Mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles*, Valladolid, p. 23.

17 Recientemente, Portugal ha adoptado medidas de este tipo. Dentro del Programa Portugal 2020, cuando dos o más candidaturas a los nuevos fondos europeos estuviesen empatadas y fuese necesario escoger un proyecto, el criterio de desempate para acceder a los fondos será el mayor número de mujeres en los órganos de administración de las empresas candidatas. El otro criterio a tener en cuenta será la mayor igualdad salarial entre hombres y mujeres que realizan funciones idénticas en la misma empresa. Al respecto: <http://www.publico.pt/economia/noticia/numero-de-mulheres-na-gestao-das-empresas-e-criterio-de-desempate-para-fundos-europeus-1681565>

18 Véase: Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 20 de noviembre de 2013, sobre 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 (enmiendas 39, 60 y 61). A juicio de la Comisión, esta modificación propuesta por el Parlamento es desproporcionada y, por tanto, no debe ser incluida en el texto final de la Directiva. Vid: Posición de la Comisión sobre las enmiendas del Parlamento Europeo, disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/fichprocedure.do?reference=2012/0299%28COD%29&l=EN#tab-0>

19 Véase: Informa, *Las mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2008/2009*, p. 9, disponible en: [http://www.objetivo15.net/doc/2009\\_Informa\\_MujeresEnConsejos.pdf](http://www.objetivo15.net/doc/2009_Informa_MujeresEnConsejos.pdf); Comisión Europea (2015), *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass...*, op. cit. p. 1.

Generalmente, suele afirmarse que las medidas de discriminación inversa (cuotas) son verdaderas discriminaciones directas porque producen un trato diferente y dañino a los individuos que, en razón de determinadas circunstancias, no pertenezcan al grupo históricamente excluido<sup>20</sup>.

El efecto negativo que imprime la discriminación positiva sobre los individuos no pertenecientes al grupo injustamente discriminado es precisamente la mayor dificultad que plantea su adopción. Quienes se muestran contrarios a estas medidas consideran que se trata a un individuo peor que a otro no en razón de alguna circunstancia que esté bajo su control, sino por su pertenencia –no voluntaria- a un determinado grupo<sup>21</sup>.

Sobre este asunto es necesario dejar claro que, a nuestro juicio, la cuota, en modo alguno, atenta contra el derecho de igualdad ni produce una segunda discriminación injustificada porque no se vulnera el criterio más relevante en la selección de puestos de trabajo, esto es, el mérito. En la Propuesta se consagra expresamente que, habiendo candidatos de ambos géneros con la misma cualificación se dará prioridad al candidato del sexo menos representado a menos que una evaluación objetiva, que tenga en cuenta todos los criterios relativos a la persona, incline la balanza a favor del candidato del otro género (artículo 4.3)<sup>22</sup>.

Asimismo, se exige la introducción de criterios claros, neutros y carentes de ambigüedades en los procedimientos de selección de los cargos de dirección de las empresas, por considerar que, en el ámbito empresarial, a menudo, la escogencia de candidatos se limita a un grupo de personas muy restringido y los administradores no ejecutivos, con frecuencia, se contratan a través de un “círculo de viejos amigos” entre los contactos personales y empresariales de los miembros del consejo. Precisamente, son estas prácticas inadecuadas de contratación para puestos en los consejos las que contribuyen a perpetuar la selección de miembros con características similares.

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<sup>23</sup>.

En otro orden de ideas, en lo que al derecho de propiedad y libertad de empresa se refiere, los detractores de la Propuesta defienden que la introducción de un sistema de cuotas en los consejos de administración supone una intromisión desproporcionada en el funcionamiento de las empresas. Sobre este particular, reconoce la Propuesta en su exposición de motivos que, de acuerdo con el principio de proporcionalidad, se justifica afectación al derecho a la propiedad y a la libertad de empresa, toda vez que se centra en los administradores no ejecutivos, los cuales, aun siendo elementos importantes, especialmente por lo que respecta a la gobernanza de las empresas, no intervienen en la gestión cotidiana de estas.

A juicio de la Comisión, una mayor presencia del género menos representado entre los administradores no ejecutivos tendrá un “efecto dominó” positivo para la diversidad de género en toda la escala profesional.

---

20 Ruiz Miguel, A. (1994): “Discriminación inversa e igualdad”. En Valcárcel, A. (Coomp.), El concepto de igualdad, Fundación Pablo Iglesias, Madrid, p. 80.

21 Atienza, M. (1996), “Un comentario al caso Kalanke”, Doxa: Cuadernos de Filosofía del derecho, 19, p. 119. En el mismo sentido se pronuncia Sastre Ibarreche, al considerar que el problema radica en que, generalmente, los beneficios otorgados a los destinatarios de la discriminación inversa generan perjuicios concretos a otros ciudadanos, cuyos derechos se ven limitados, lo cual, es una importante diferencia con otras medidas de acción positiva, cuyos costes aparecen socialmente difuminados. Vid: Sastre Ibarreche, R. (2004): “La acción positiva para las mujeres en el Derecho comunitario”, Revista General del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 6.

22 La cuota es así perfectamente compatible con la jurisprudencia del TJUE en materia de acción positiva, que expresa que en algunos casos se puede conceder prioridad al género menos representado en la selección para el acceso al empleo o a la promoción, siempre que el candidato del género menos representado tenga la misma cualificación que su competidor del otro género en términos de adecuación, competencia y rendimiento profesional, que la prioridad no sea automática e incondicional sino que pueda ignorarse si existen motivos específicos que inclinen la balanza en favor del otro candidato individual del otro género, y que la candidatura de cada uno de los aspirantes haya sido objeto de una valoración objetiva que tenga en cuenta todos los criterios relativos a la persona de los candidatos. Asuntos: C-450/93 Kalanke (1995), C-409/95 Marschall (1997), C-158/97 Badeck (2000), C-407/98 Abrahamsson (2000).

23 Dahlerup, D. (2006): About quotas, disponible en: <http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm>

En este punto creemos que la norma es deficiente. Al afectar únicamente a los administradores no ejecutivos la cuota pierde eficacia porque no se aumenta la representación femenina en los verdaderos núcleos de poder de la empresa (donde apenas existe un 14% de mujeres en toda la UE)<sup>24</sup>.

Originalmente la Comisión recomendó que la cuota abarcara tanto a los administradores ejecutivos como no ejecutivos, por considerar que sería la forma más conveniente a fin de aumentar la participación de la mujer en los consejos, así como para generar beneficios económicos y sociales (evidentemente la incidencia en el derecho de libertad de empresa sería mayor, que no desproporcionada). Sin embargo, y luego de las reticencias que generó esta disposición, la afectación a los administradores ejecutivos se redujo a una mera recomendación<sup>25</sup>.

Resulta cuanto menos curioso, el hecho de que se critiquen las cuotas de género como injerencia a la libertad de empresa, pero se dejen de lado otras cuestiones tanto o más relevantes en este sentido, como son los diferentes instrumentos jurídicos europeos que dan paso a la posibilidad de que los trabajadores tengan derecho no sólo a participar en los consejos de administración, sino a tomar decisiones en las mismas condiciones que el resto de los miembros<sup>26</sup>.

Con todo, es importante resaltar que las cuotas femeninas no obligan a elegir personas determinadas, sino a que quien resulte elegido cumpla con ciertos requisitos que garanticen los diversos intereses y derechos en liza (derecho de información de socios, derecho de las minorías a ser oídas o, incluso, representadas, etc.)<sup>27</sup>.

Otro de los argumentos que se han esgrimido en contra de la Propuesta de Directiva es el relativo al principio de subsidiariedad. Un grupo de nueve Estados miembros, liderados por Reino Unido, en septiembre de 2012, enviaron una carta a la Comisión expresando su oposición al sistema de cuotas. Lo que alegaban en aquel entonces era que el texto infringía el principio de subsidiariedad, porque son los Estados quienes tienen la responsabilidad de aumentar la diversidad de género en sus consejos de administración de la manera en que crean conveniente<sup>28</sup>.

Sobre este particular, en el propio texto de la Propuesta se afirma que “los objetivos de la acción prevista no pueden ser alcanzados de manera suficiente por los Estados miembros por sí solos y pueden lograrse mejor mediante una acción coordinada a escala de la UE que a través de iniciativas nacionales de distinto alcance, ambición y eficacia”.

En efecto, los datos muestran que de 2003 a 2010, la proporción de mujeres en los consejos de administración aumentó de 8,5% a 11,9%, un aumento de 3,4 puntos porcentuales o un promedio de 0,5 puntos porcentuales por año. Sin embargo, desde octubre de 2010, cuando la Unión comienza a adoptar una serie de instrumentos jurídicos de incentivo dirigidos a los Estados miembros para que pusieran remedio a la infrarrepresentación femenina en la toma de decisiones económicas, el porcentaje ha aumentado 8,3 puntos porcentuales en cuatro años, un promedio de 2,1 puntos porcentuales por año, cuatro veces la tasa anterior del cambio<sup>29</sup>.

---

24 Datos de abril de 2015. Fuente: Comisión Europea, disponibles en: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm). En el mismo sentido se ha pronunciado la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales, considerando que la Propuesta debe afectar tanto a los administradores no ejecutivos como ejecutivos, toda vez que es aquí donde existe menos participación femenina. Véase: Opinión de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales para la Comisión de Asuntos Jurídicos y la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género sobre la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 17 de marzo de 2013.

25 Aunque la Propuesta de Directiva no impone un objetivo para los administradores ejecutivos, las empresas afectadas deben asumir compromisos individuales a fin de lograr el equilibrio de género entre dichos, cumpliendo los mismos plazos previstos para los administradores no ejecutivos. Así, el artículo 5 establece: “Los Estados velarán porque las empresas cotizadas contraigan compromisos individuales en relación con la representación equilibrada de ambos géneros entre los administradores ejecutivos, que deberán alcanzarse a más tardar el 1 de enero de 2020, o antes del 1 de enero de 2018 cuando las empresas cotizadas sean empresas públicas”.

26 Senent Vidal, M. (2007): “Equidad de género en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, pp. 203-211; Mercader Uguina, J. (2005): “Las nuevas formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y la Constitución Europea como telón de fondo”, *Revista del Ministerio del Trabajo e Inmigración*, 2005, 57, pp. 281-302.

27 Véase: Senent Vidal, M. (2011): “El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado”. En M. García Rubio y M. Valpuesta Fernández (Dir.) *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, Valencia, p. 546.

28 Los nueve países que firmaron la carta en contra de la Propuesta de Directiva fueron: Reino Unido, Países Bajos, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Bulgaria, Malta y Hungría.

29 Comisión Europea (2015), *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass...*, op. cit. p. 2.

Aunque bien es cierto que los avances significativos sólo se han evidenciado en un grupo de Estados miembros, de los cuales, en la mayoría se ha adoptado un sistema de cuotas vinculante (por ejemplo: Francia, Italia, Bélgica, Alemania y Eslovenia). De hecho, excluyendo estos países, el cambio entre octubre 2010 y abril 2013 sería sólo la mitad que lo observado para la Unión en su conjunto. En otras palabras, en gran parte de los países en los que no ha habido ninguna acción en particular para impulsar el cambio, el progreso ha sido limitado. Tal es el caso de Suecia, Malta, Estonia y Grecia en los que el nivel de representación femenina apenas ha cambiado desde 2010 y ha disminuido en República Checa, Hungría, Eslovaquia y Rumanía<sup>30</sup>.

Por estos motivos, consideramos que solo una medida a escala de la Unión puede contribuir eficazmente a garantizar unas condiciones de igualdad en todos los Estados, y así evitar complicaciones prácticas para la vida empresarial, mediante una armonización mínima de legislaciones.

Como se comentó en líneas anteriores, la divergencia o falta de regulación en los Estados miembros muestra un patchwork de legislaciones desiguales, carente de un método común de implementación y de armonía en lo que al equilibrio de género en la toma de decisiones económicas se refiere. Situación que ha conducido no sólo a que los avances significativos se hayan dado en unos pocos Estados, sino a que se planteen obstáculos al mercado interior al imponer a las empresas cotizadas en la Unión unos requisitos distintos en relación con su gobernanza empresarial.

En particular, estas diferencias de los requisitos legales y de la autorregulación en lo que respecta a la composición de los consejos de administración puede dar lugar a complicaciones prácticas para las empresas cotizadas que operan a escala transfronteriza, sobre todo a la hora de crear filiales o realizar fusiones y adquisiciones.

Con la adopción de la Propuesta de Directiva se busca homogeneizar los ordenamientos jurídicos nacionales, a fin de eliminar las barreras del mercado interior, ofrecer mayor seguridad jurídica a aquellas empresas cotizadas que operan a escala transfronteriza y lograr un mínimo común de equilibrio de género en los consejos de administración de las mayores empresas de la Unión Europea.

Por otra parte, en defensa de la Propuesta también suele afirmarse que la diversidad de género en los consejos de administración conduce a beneficios económicos, tales como un aumento del valor de la empresa, la mejora en la gestión empresarial, el aumento de la rentabilidad del capital y un mayor retorno sobre el capital invertido.

Tradicionalmente, la diversidad ha sido promovida por razones sociales, sin embargo, en los últimos años, los defensores de la equidad de género han reducido su argumento a un business case rationale. Los partidarios de la Propuesta de Directiva continuamente alegan que numerosos estudios muestran que hay una relación positiva entre la diversidad de género al más alto nivel directivo y el desempeño financiero de las empresas<sup>31</sup>.

Empero, y aunque este argumento de la rentabilidad económica ha sido muy popular, no puede establecerse una relación de causalidad directa entre la diversidad de género en los consejos de administración y el éxito financiero de la empresa, toda vez que es muy difícil aislar este único elemento en el funcionamiento global de una empresa<sup>32</sup>.

En nuestra opinión que debe repensarse este argumento. El hecho de fundamentar la necesidad de aumentar la participación femenina en los consejos de administración de las empresas, en razones puramente económicas nos parece sexista. Basta con preguntarnos si ¿alguna vez hemos cuestionado la labor masculina en los consejos en términos económicos?, la respuesta es evidente: nunca.

Tal y como afirma HUERTA VIESCA “con este argumento, según el cual las mujeres en los consejos aportan más rentabilidad, parece que las mujeres consejeras tienen que aportar algo a la

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>31</sup> Más recientemente: Catalyst (2013): *Why Diversity Matters*, disponible en: <http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters>; Crédit Suisse Research Institute (2012): *Gender diversity and corporate performance*, disponible en: <https://www.credit-suisse.com/es/en/about-us/responsibility/news-stories/articles/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>

<sup>32</sup> Gabaldón, P. (2013): *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España*, Centro de Gobierno Corporativo, p. 6



rentabilidad de la empresa 'como género', pues de otro modo su acceso a los puestos directivos no tendrá mucha explicación"<sup>33</sup>.

Así pues, con esta exigencia se estaría produciendo una discriminación de género, enmascarada en el beneficio económico empresarial. Por esta razón, este argumento no puede ser el fundamento que justifique el hecho de que las mujeres ocupen cargos directivos en las empresas. Creemos, por el contrario, que las mujeres deben ingresar en los puestos de decisiones económicas porque tal y como afirma un estudio canadiense "Not just the right thing... but the 'bright' thing"<sup>34</sup>.

En la Unión Europea las mujeres representan más del 60% de los licenciados. Lo que es más relevante aún, la iniciativa de las facultades de empresariales europeas "Mujeres en el consejo" logró identificar más de 8000 mujeres, altamente cualificadas (cumplen con todos los rigurosos criterios de Gobierno Corporativo según lo definido por las empresas que cotizan en bolsa), con experiencia profesional y dispuestas a asumir una plaza en un consejo de administración<sup>35</sup>.

En pocas palabras, podría afirmarse que el potencial del talento femenino debe aprovecharse más y mejor. Discriminar a las mujeres no solo viola derechos fundamentales, sino que es ineficiente ya que se infrutiliza el talento de la mitad de la población y casi la mitad de la fuerza laboral.

Las mujeres deben participar en todos los procesos de toma de decisiones porque lo contrario no solo lesiona su derecho de participación y de no sufrir discriminación por razón de género, sino también porque no es inteligente. En este contexto, las cuotas de género en el ámbito económico, que inicialmente se contemplaron con sospecha en Europa en el espacio político, deben observarse ahora como una medida inteligente (smart) de progreso.

#### **4. La difícil adopción de la Propuesta de Directiva: algunas reflexiones.**

El sistema de cuotas en el ámbito empresarial propuesto por la Comisión Europea ha recibido un amplio apoyo por parte de la mayoría de las instituciones europeas. Tanto el Comité de las Regiones<sup>36</sup>, el Comité Económico y Social Europeo<sup>37</sup> y el Parlamento<sup>38</sup> han adoptado resoluciones en este sentido. No obstante, no ha ocurrido lo mismo en el Consejo.

Las negociaciones entre los Estados miembros que integran el Consejo revelan que, si bien es cierto que existe un consenso sobre la necesidad de lograr el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas, no lo es menos que, hay discrepancias respecto de los medios apropiados para conseguir un cambio (mientras algunos son favorables a mantener la autorregulación, otros abogan por un enfoque más ambicioso en forma de objetivos vinculantes).

Buscando una solución a estas cuestiones y con el propósito de que efectivamente pudieran aprobarse las medidas de discriminación inversa, el pasado mes de diciembre de 2014, la presidencia italiana presentó unas sugerencias de redacción a la Propuesta, incluyendo dos elementos clave:

Cláusula de flexibilidad (artículo 4b), que permite a los Estados miembros, conseguir los objetivos de la Propuesta a través de sus propios métodos, siempre y cuando las medidas que hayan tomado sean igualmente efectivas o hayan alcanzado progresos cercanos al objetivo exigido del 40% de participación del sexo menos representado.

Implementación supervisada y adopción de informes (artículos 5, 8 y 9), se extienden los plazos de transposición de la Directiva y de presentación de informes de dos a tres años, cuestión que le daría a

---

33 Huerta Viesca, M.: "En torno a la Propuesta de Directiva comunitaria sobre el equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea"... op. cit., p. 224

34 Brown, D. A. H.; Brown, D. L. Y Anastasopoulos, V. (2002): *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the 'Bright' Thing*, Ottawa.

35 Disponible en: <http://www.edhec.com/html/Communication/womenonboard.html#KLINK>

36 Dictamen del Comité de las Regiones sobre la Propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 30 de mayo de 2013.

37 Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre 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 [COM(2012) 614 final – 2012/0299 (COD)]. DO C 113 de 9 de mayo de 2013.

38 Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 20 de noviembre de 2013, sobre 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 (COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD)).

los Estados miembros y a las empresas más tiempo para adoptar sus propias medidas y avanzar en la consecución del equilibrio de género.

Este cambio en la redacción de la Propuesta fue apoyado por muchas delegaciones (Bélgica, Francia, Italia, Lituania, Letonia, Malta, Portugal, Rumania, Finlandia, Luxemburgo, Polonia, Irlanda, Grecia, Chipre y Eslovenia). Sin embargo, otros Estados miembros, liderados por Reino Unido, entre los que destacan: Dinamarca, Estonia, Croacia, Hungría, Eslovaquia y Países Bajos, respaldaron la finalidad de la norma pero consideraron que el mejor modo de lograrla no eran medidas vinculantes a escala de la Unión.

España, por su parte, también avaló los principales objetivos de la Propuesta, aunque prefirió resaltar la importancia de los progresos realizados por los Estados miembros a nivel nacional a través de la implementación de instrumentos flexibles y no de objetivos cuantitativos. Por este motivo, tampoco apoyó el texto.

Del mismo modo, Alemania mantuvo una reserva sobre la Propuesta por considerar que, en primer lugar, debería evaluarse la mejoría de la representación femenina en los consejos de administración a través de normas nacionales, que su caso específico, estaban en preparación y próxima adopción<sup>39</sup>.

El debate sobre la posible adopción de la Propuesta se retomó recientemente durante presidencia luxemburguesa. En este caso, se presentó una nueva redacción del texto en la que se reconoce la cláusula de flexibilidad introducida por la presidencia italiana y se establece un nuevo calendario de aplicación de cumplimiento de la Directiva, para el año 2022<sup>40</sup>.

Una vez más, algunos Estados miembros mantuvieron reservas en torno al planteamiento de la Comisión (entre otros, Reino Unido, Hungría, Croacia, Estonia, Dinamarca, Eslovaquia y Países Bajos) y el texto no fue aprobado.

Esta falta de consenso entre los Estados para apoyar la modificación sugerida por la presidencia italiana y luxemburguesa que, en nuestra opinión, deja prácticamente sin eficacia alguna a la cuota establecida en la Propuesta de Directiva, revela una ausencia de voluntad política para mejorar la situación de la mujer en la toma de decisiones económicas.

Lamentablemente, la experiencia de algunos Estados miembros demuestra que las cuotas obligatorias son necesarias para lograr un avance en la incorporación de la mujer al ámbito económico, puesto que, está claro que sin la existencia de dichas las mujeres no llegarían a ciertos puestos de poder, incluso estando mejor cualificadas que sus compañeros varones. El problema no radica en la falta de cualificación femenina, sino en las mentalidades derivadas de una sociedad patriarcal que concibe a la mujer como incapaz de dirigir una empresa por sí misma<sup>41</sup>. Precisamente, a través de la adopción de cuotas vinculantes se busca impulsar un cambio en esa mentalidad<sup>42</sup>.

Ahora bien, no se puede negar que la Propuesta presenta ciertas deficiencias que será necesario corregir de cara a su futura aprobación e implementación por parte de los Estados miembros. A nuestro juicio, el texto puede ser más ambicioso (en cuanto a su aplicación a las pequeñas y medianas empresas y a los administradores ejecutivos, que son los que representan el verdadero núcleo de poder dentro de las empresas) y debe ser revisado en lo que al plazo de transposición se refiere si se quiere lograr un cambio significativo.

Junto con estas medidas es preciso instaurar un conjunto de acciones específicas dirigidas tanto a la modificación de la cultura organizacional como a desarrollar políticas de conciliación de la vida profesional y la vida familiar<sup>43</sup>. Si únicamente se adoptan las cuotas para promover la contratación o

---

<sup>39</sup> Para mayor énfasis, véase el informe realizado por la presidencia italiana, disponible en: <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2016300%202014%20INIT>

<sup>40</sup> Al respecto, véase: Informe de la Presidencia del Consejo de la Unión Europea, sobre la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 30 de noviembre de 2015.

<sup>41</sup> Tal y como expresó la presidenta de la Confederación de empresas de Francia (MEDEF), Laurence Parisot, en un discurso pronunciado ante la Asamblea del Comité Económico y Social Europeo en 2012: "Las cuotas no deberían ser necesarias, pero son la única forma de superar los prejuicios de los hombres hacia las incompetencias de las mujeres".

<sup>42</sup> Rodríguez González, A. (2011): *Mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles...*, op. cit., p. 7.

<sup>43</sup> Las políticas de conciliación son importantes porque mientras que las mujeres sigan condicionadas por su papel de madres, y unido a dicha condición su rol de cuidadoras, difícilmente van a poder ser tomadas en cuenta para incorporarse a los centros de la

promoción de mujeres en el ámbito empresarial y, al mismo tiempo, no se inician acciones en otros sectores, principalmente la educación y formación profesional, en los que, en la mayoría de los casos, nacen las prácticas y comportamientos discriminatorios, la medida puede convertirse en un remedio insuficiente.

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”. Las cuotas, tal y como se conciben en la Propuesta –respetuosas del principio de mérito y únicamente en casos donde exista una infrarrepresentación del sexo- no atentan contra el derecho de igualdad ni contra la libertad de empresa.

Este tipo de acciones deben ir forzosamente dirigidas a alcanzar un verdadero cambio en las mentalidades, actitudes y conductas que incitan la situación de desigualdad, a fin de situar a todos los miembros de la sociedad (tanto hombres como mujeres) en las mismas condiciones de participación de aquellos bienes que se consideran escasos. En la medida en que se quiebren los antiguos modelos de segregación y jerarquía y se abran oportunidades para todos los grupos y minorías, tendremos una sociedad más justa y equitativa, en la que las cuotas serán un mecanismo totalmente innecesario, pero hasta entonces su adopción, a pesar de suscitar gran controversia, ha demostrado ser precisa y eficaz.

## Notas bibliográficas

- Alimo-Metcalfe, B. (1995): “An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment”, *Women in Management Review*, 2, pp. 3-8
- Atienza, M. (1996), “Un comentario al caso Kalanke”, *Doxa: Cuadernos de Filosofía del derecho*, 19, pp. 111-122
- Brown, D. A. H.; Brown, D. L. y Anastasopoulos, V. (2002): *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the Bright' Thing*, Ottawa.
- Burke, R. (1997): “Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership”, *Corporate Governance*, 3, pp. 118-125
- Carter, N. y Silva, C. (2011): “The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?” *Catalyst Report*
- Catalyst (2013): *Why Diversity Matters*, disponible en: <http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters>
- Comisión Europea (2015), *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*.
- Crédit Suisse Research Institute (2012): *Gender diversity and corporate performance*, disponible en: <https://www.credit-suisse.com/es/en/about-us/responsibility/news-stories/articles/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>
- Dahlerup, D. (2006): *About quotas*, disponible en: <http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm>
- Gabaldón, P. (2013): *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España*, Centro de Gobierno Corporativo. Disponible en: <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Inv.-Pub.CGC2013-I.pdf>
- Hoel, M. (2008): “The quota story: five years of change in Norway”. En, S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria y M. Huse (Eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 79-87
- Huerta Viesca, M. (2013): “En torno a la Propuesta de Directiva comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades*, 41, pp. 217-248.
- Informa, *Las mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2008/2009*. Disponible en: [http://www.objetivo15.net/doc/2009\\_Informa\\_MujeresEnConsejos.pdf](http://www.objetivo15.net/doc/2009_Informa_MujeresEnConsejos.pdf)
- Mercader Uguina, J. (2005): “Las nuevas formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y la Constitución Europea como telón de fondo”, *Revista del Ministerio del Trabajo e Inmigración*, 2005, 57, pp. 281-302.

---

toma de decisiones (económicas, sociales, políticas, etc.) en igualdad de condiciones que el varón. Ahora bien, dichas medidas deben estructurarse con miras a incluir a la mujer al espacio público pero también al hombre verdaderamente en el ámbito privado, puesto que, en caso contrario, estarían reafirmando el estereotipo de que el cuidado de los hijos corresponde en exclusiva a las madres. Al respecto: Salazar Benítez, O. (2010): Cartografías de la igualdad: ciudadanía e identidades en las democracias contemporáneas, Tirant lo Blanch, Valencia, p. 122.

- Oakley, J. (2000): "Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 321-334.
- Rodríguez González, A. (2011): "Ley núm. 2011-103 de 27 de enero, relativa a la representación equilibrada de mujeres y hombres en el seno de los consejos de administración y vigilancia de la igualdad profesional", *Revista de Derecho de Sociedades*, 36, pp. 539-542.
- Rodríguez González, A. (2011): *Mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles*, Valladolid.
- Ruiz Miguel, A. (1994): "Discriminación inversa e igualdad". En Valcárcel, A. (Comp.), *El concepto de igualdad*, Fundación Pablo Iglesias, Madrid.
- Salazar Benítez, O. (2010): *Cartografías de la igualdad: ciudadanía e identidades en las democracias contemporáneas*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- Sastre Ibarreche, R. (2004): "La acción positiva para las mujeres en el Derecho comunitario", *Revista General del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 6.
- Senent Vidal, M. (2007): "Equidad de género en la responsabilidad social empresarial", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, pp. 203-211
- Senent Vidal, M. (2011): "El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho privado". En M. García Rubio y M. Valpuesta Fernández (Dir.) *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho privado*, Valencia, pp. 1281-1312.