



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **GOLPE DE LEY: ¿ES LA ÚNICA SOLUCIÓN PARA ACABAR CON LA BRECHA DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN?**

Autor: Sonsoles Sierra López

Director: María José Martín Rodrigo

MADRID | Abril, 2019

## **RESUMEN**

La composición de los Consejos de Administración de la UE se caracteriza por un elevado desequilibrio de género, tal y como lo demuestra el hecho de que tan sólo el 26,7% de los miembros de los Consejos de las grandes empresas de la UE son mujeres. En este escenario de desigualdad manifiesta, resulta esencial la implantación de medidas activas que impulsen la incorporación de mujeres a los puestos de poder y responsabilidad. Por ello, en los últimos años, los países miembros han implementado diferentes medidas dirigidas a impulsar la paridad. Sin embargo, dentro de esta variedad de medidas, los resultados alcanzados son dispares y la proporción de mujeres en los Consejos varía enormemente entre los 28. De entre la gama de acciones implementadas, la imposición de cuotas legales obligatorias parece posicionarse como la medida más radical, pero también más efectiva. No obstante, el hecho de que el único modo de acabar con este desequilibrio sea a golpe de ley, resulta controvertido, a la vez que desalentador, desde un punto de vista social y moral. Por ello, este trabajo se centrará en determinar si son las cuotas legales la única solución real y efectiva para alcanzar los objetivos de paridad en los Consejos de Administración en los próximos años, o si, por el contrario, existen medidas alternativas menos radicales e invasivas a las que acudir para alcanzar la paridad.

**Palabras clave:** Brecha de género, cuotas, Consejos de Administración, mujeres en los Consejos, paridad, UE, España.

## **ABSTRACT**

The composition of the EU Boards of Directors is characterised for having a high gender imbalance, as evidenced by the fact that women only account for 26.7% of board members in the largest EU companies. In this scenario of blatant inequality, implementing active measures to promote women incorporation into leadership positions becomes essential. Thus, in recent years, Member States have adopted different measures to promote parity. However, within this variety of measures, the results achieved are far from uniform and the proportion of women in Boards varies enormously among the EU-28. Among the range of implemented actions, imposition of mandatory legislative quotas seems to be the most radical measure, but also the most effective. Nevertheless, the fact that the only way to achieve the gender balance may be by legislation is both controversial and discouraging from a social and moral perspective. Therefore, this paper will focus on determining whether legal quotas are the only real and effective solution for meeting parity targets on Boards in the coming years, or whether, on the contrary, it is possible to implement less extreme alternative measures to achieve this objective.

**Key words:** Gender gap, quotas, Boards of Directors, Female on Boards, parity, EU, Spain.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 ESTRUCTURA</b> .....	<b>5</b>
<b>2. REGULACIÓN PARA REDUCIR LA BRECHA DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 UNIÓN EUROPEA: INTENTO DE ARMONIZACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 POSICIONES NACIONALES EN EL RESTO DE EUROPA</b> . ....	<b>9</b>
2.2.1 Noruega: país pionero en Europa. ....	9
2.2.2 UE: diversidad de medidas y de resultados. ....	11
<b>2.3 ESPAÑA: RECOMENDACIONES Y RETROCESO</b> .....	<b>13</b>
<b>3. ANÁLISIS EN CIFRAS: ¿SE ESTÁN PRODUCIENDO AVANCES?</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 UE: UNA EVOLUCIÓN DESIGUAL</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 ESPAÑA: POR DETRÁS DE EUROPA</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 Presencia femenina en los Consejos de todo el mercado continuo español .....	22
3.2.2 Presencia femenina en los Consejos del IBEX-35 .....	23
3.2.3 Conclusiones.....	29
<b>3.3 COMPARACIÓN ENTRE ESPAÑA Y LA UE</b> .....	<b>29</b>
<b>4. CUOTAS, ¿SON REALMENTE NECESARIAS?</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 POSTURAS ANTE LAS CUOTAS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 MEDIDAS ALTERNATIVAS A LAS CUOTAS</b> . ....	<b>35</b>
4.2.1 Recomendaciones .....	35
4.2.2 Autorregulación.....	36
<b>4.3 ¿CÓMO IMPLANTAR LAS CUOTAS?</b> .....	<b>39</b>
<b>4.4 CONCLUSIONES SOBRE LAS CUOTAS</b> .....	<b>40</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA REDUCIR LA BRECHA</b> . ....	<b>43</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>50</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>55</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Cuota de representación femenina en los Consejos de Administración de Noruega, 2003-2018.....	10
<b>Figura 2.</b> Representación de hombres y mujeres en los Consejos de Administración de las principales compañías cotizadas en la UE, 2018.....	16
<b>Figura 3.</b> Porcentaje de mujeres en Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la UE en cada Estado miembro. Evolución 2012-2018.....	18
<b>Figura 4.</b> Cambio anual medio en la proporción de mujeres en los Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la UE, 2012-2018 (%).....	19
<b>Figura 5.</b> Presencia femenina en los Consejos de Administración de las principales compañías cotizadas de la UE, 2008-2018.....	20
<b>Figura 6.</b> Evolución presencia femenina en el mercado continuo español (2015-2018)..	22
<b>Figura 7.</b> Composición de los Consejos de Administración del IBEX-35, 2010-2019*..	24
<b>Figura 8.</b> Peso relativo de las mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del IBEX-35, 2008-2018.....	25
<b>Figura 9.</b> Crecimiento anual en el número de consejeras en los Consejos de Administración del IBEX-35.....	26
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de mujeres en cada empresa del IBEX-35.....	27

## ABREVIATURAS

Artículo	art.
Comisión Nacional del Mercado de Valores	CNMV
Encuesta de Población Activa	EPA
Instituto Europeo para la Igualdad de Género	EIGE
Instituto Nacional de Estadística	INE
Ley Orgánica	LO

## Códigos de países

Alemania	DE
Austria	AT
Bélgica	BE
Bulgaria	BG
Chipre	CY
Croacia	HR
Dinamarca	DK
Eslovaquia	SK
Eslovenia	SI
España	ES
Estonia	EE
Finlandia	FI
Francia	FR
Grecia	EL
Holanda	NL
Hungría	HU
Italia	IT
Irlanda	IE
Letonia	LV
Lituania	LT
Luxemburgo	LU
Malta	MT
Polonia	PL
Portugal	PT
República Checa	CZ
Rumanía	RO
Suecia	SE
Reino Unido	UK
Unión Europea	EU

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Si bien es cierto que en las últimas décadas las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral, este proceso ha sido bastante desigual en cuanto al acceso a los altos cargos o puestos de mayor responsabilidad (Vega *et al*, 2016).

Conforme a los datos de la Encuesta de Población Activa, la tasa de actividad de las mujeres españolas ha incrementado notablemente en las últimas décadas<sup>1</sup> (INE). No obstante, este incremento presenta grandes variaciones en función del sector de actividad y las características del puesto de trabajo, especialmente cuando se trata de puestos de dirección y toma de decisiones (Martínez, 2011).

De este modo, aunque se presume la completa integración de la mujer en el mundo laboral, lo cierto es que, si esta integración no alcanza la cúspide de la pirámide jerárquica, se estará ante una integración parcial y superficial.

Es por todo ello que, en un contexto en el que la diversidad de género está en boca de todos, este desajuste entre la incorporación masiva de mujeres en el ámbito laboral y su presencia en puestos de responsabilidad y capacidad de decisión constituye un asunto de creciente preocupación en el ámbito normativo, legislativo y empresarial, tanto a nivel nacional como internacional (Vega, 2016).

Considerando el papel de liderazgo que las compañías cotizadas tienen en la sociedad, sería de esperar que las mujeres participasen de forma activa en la dirección y supervisión de las mismas, mejorando la estructura social y económica del país. Sin embargo, en la actualidad, tan sólo el 26,7% de los miembros de los Consejos de Administración<sup>2</sup> de las principales empresas cotizadas de la UE son mujeres (Instituto Europeo para la Igualdad de Género, EIGE)

---

<sup>1</sup> La tasa de actividad de las mujeres españolas ha pasado de un 34% en 1990, a un 53,06% en 2018 (INE).

<sup>2</sup> Los Consejos de Administración constituyen los “órganos colegiados que dirigen la marcha de una empresa, supervisando y guiando la actuación de la dirección” (Diccionario Económico de Expansión).

Por ello, a lo largo de este trabajo, se abarcará la situación de las mujeres en los Consejos de Administración en el ámbito de la UE, haciendo especial énfasis en la situación en España.

La falta de paridad en los Consejos de Administración de las empresas se ha visto favorecida por factores como la falta de transparencia en las políticas de contratación y ascenso, así como la persistencia de estereotipos de género en la cultura empresarial, que determinan la forma en que se perciben el liderazgo y los puestos de poder (Comisión Europea, 2018).

En este contexto, tal y como reitera numerosa literatura (Biedma, 2017; Conde-Ruiz *et al*, 2018; Izquierdo, 2016; Stan, 2013; Tobías, 2017; Vega, 2016), la brecha de género<sup>3</sup> en los Consejos de Administración de las empresas es ya un hecho innegable y una realidad.

Si bien es cierto que, tanto a nivel comunitario como nacional, se han propuesto diferentes objetivos de paridad<sup>4</sup> a cumplir en los próximos años (Tobías, 2017), teniendo en cuenta que la cifra media consejeras en las grandes empresas de la UE es de un 26,7% y que el objetivo propuesto en 2012 por la UE consistía en alcanzar, para 2020, una presencia mínima del 40% del género menos representado entre los miembros de los Consejos de Administración (propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012<sup>5</sup>), es evidente que la situación actual se aleja sustancialmente de la paridad.

De acuerdo con los datos recogidos por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, en 12 de los 28 Estados miembros de la UE, es decir, casi en la mitad, el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las principales compañías es inferior al 20%. Es decir, que el número de consejeros hombres es, como mínimo, cuatro veces superior al de consejeras.

---

<sup>3</sup> De acuerdo con el Instituto Andaluz de la Mujer, la brecha de género es un indicador de género que se define como la “diferencia entre las tasas masculina y femenina en la categoría de una variable”

<sup>4</sup> En el caso de la UE, estos objetivos consistían en alcanzar, en 2020, una presencia mínima del 40% del sexo menos representado entre los miembros no ejecutivos de los Consejos de Administración (Stan, 2013). No obstante, los países han implementado distintas medidas a nivel nacional, de forma que el objetivo de paridad varía en función de cada Estado, situándose, por lo general, entre el 30% y el 40% (Tobías, 2017).

<sup>5</sup> Propuesta de Directiva del Parlamento europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, Bruselas, 14 de noviembre de 2012, COM (2012) 614 final (en adelante, propuesta de Directiva).

Partiendo de este escenario, y mirando a Europa, se observa cómo en los últimos años, ante la falta de una normativa común, los países miembros de la UE han ido implementando diversas medidas, con diferente intensidad y resultados, con el objetivo de romper con esta brecha, aumentar la presencia femenina en los Consejos de Administración y alcanzar los objetivos de paridad (Tobías, 2017).

Sin embargo, ante esta variedad de acciones y resultados, se plantea cuál o cuáles de las medidas implementadas resultan más efectivas y por qué, con el fin de que sirvan como ejemplo para otros países que se encuentran más alejados de alcanzar los objetivos de paridad en los próximos años.

Entre los distintos tipos de medidas, la imposición de cuotas legales se sitúa como la acción, si bien más radical, también más efectiva. Países como Francia, Italia o Alemania, que han implementado esta medida (Izquierdo *et al*, 2016; Tobías, 2017), se sitúan a la cabeza de la UE en número de consejeras (Instituto Europeo para la Igualdad de Género)

No obstante, aunque parece tratarse de una medida efectiva, también resulta muy controvertida, por su radicalidad y por el significado social que lleva tras de sí. Así, por un lado, esta medida cohibe la libertad de contratación de las empresas al imponer una cifra mínima de consejeras a cumplir por ley, pudiéndose generar dudas, además, acerca de la valía de las mujeres que son ascendidas para ocupar estos cargos. Por otro, el hecho de que el objetivo de alcanzar la paridad deba imponerse a golpe de ley conlleva una connotación social muy potente y desalentadora, ya que implica que la propia sociedad, y especialmente, el tejido empresarial, no es capaz de comprometerse de forma voluntaria en la lucha por la diversidad en los puestos de poder y responsabilidad, sino que debe ser un Estado paternalista quien imponga a las empresas cómo deben actuar para alcanzar esta paridad.

En este contexto, cabe plantearse si son las cuotas legales la única medida real y efectiva que permite romper con la brecha de género y alcanzar los objetivos de paridad en los próximos años, o si, por el contrario, existen medidas alternativas que, no siendo tan radicales ni invasivas, permitan alcanzar estos objetivos en el corto plazo, sin que sea necesario imponer obligaciones a las empresas a través de la ley.

## **1.2 OBJETIVOS**

En base a lo anteriormente expuesto, el objetivo principal de este trabajo consiste en analizar si, realmente, las cuotas legales impuestas por los Estados a las empresas constituyen la única medida efectiva para alcanzar, en el corto plazo, los objetivos de paridad en el número de consejeras de las grandes empresas.

Se trata de determinar, por tanto, si ante la situación de desigualdad en la cúspide empresarial, se requiere, indispensablemente, la imposición de leyes coercitivas, sin que sea posible que las empresas promuevan la paridad en los puestos de responsabilidad y toma de decisiones mediante medidas internas. De ser así, quedaría demostrado que no existe una conciencia suficiente en la sociedad en lo que respecta a la brecha de género, o al menos con respecto a la brecha de género en los puestos de poder, y que las empresas, lejos de actuar porque consideran la diversidad como beneficiosa y necesaria, sólo intervienen ante una obligación legal, por miedo a ser sancionadas.

## **1.3 METODOLOGÍA**

Para la realización de este trabajo se ha empleado una doble metodología: por un lado, un análisis teórico o cualitativo, llevado a cabo mediante la revisión de literatura, nacional e internacional, acerca de la paridad y las brechas de género en los Consejos de Administración; y por otro, un análisis cuantitativo, realizado sobre la base de las cifras obtenidas en distintas bases de datos e informes exploratorios publicados acerca de la cuestión.

En cuanto a la revisión de la literatura, se han consultado numerosos artículos e informes publicados por autores nacionales e internacionales, que analizan la participación de las mujeres en los Consejos de Administración, las medidas empleadas por los distintos países para reducir la brecha, así como las posibles soluciones para lograr incrementar la presencia femenina en los Consejos.

Para llevar a cabo el estudio de cifras sobre la UE, se ha acudido a dos fuentes principales. Por un lado, a la base de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE) y por otro, al Informe de la Comisión Europea *2018 Report on equality between women*

*and men in the EU*, publicado en 2018. No obstante, puesto que este informe fue publicado en 2018, las cifras contenidas y analizadas en el mismo han sido actualizadas con los datos obtenidos de la base de datos del EIGE.

Por su parte, para llevar a cabo el análisis cuantitativo sobre España, se ha acudido, de nuevo a la base de datos del EIGE, extrayendo información relativa únicamente a España. Asimismo, se ha acudido a la base de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), y dentro de esta fuente, se ha consultado la Encuesta de Población Activa, para comprender la situación laboral de las mujeres en España en la actualidad. Además, la información referida a las empresas del mercado continuo español se ha obtenido del Informe *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. II Radiografía del mercado continuo al completo*, publicado este año (2019) por la consultora ATREVIA y la escuela de negocios de la Universidad de Navarra IESE. Este informe, del que se ha obtenido información tanto cuantitativa como cualitativa, fue publicado en 2019, lo que ha permitido disponer de una gran cantidad de información actualizada.

Por último, también se ha acudido a las webs corporativas de algunas de las empresas analizadas, así como a la web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

#### **1.4 ESTRUCTURA**

A lo largo de este trabajo se analizará la cuestión de las brechas de género en los Consejos de Administración de las empresas de la UE, haciendo hincapié en el caso de España, y se procederá a resolver el interrogante que se planteaba al inicio de este trabajo, esto es, si verdaderamente las cuotas legales constituyen la única medida real y efectiva para alcanzar los objetivos de paridad establecidos para los próximos años.

Para ello, se examinarán, en primer lugar, las medidas implementadas, en el ámbito comunitario y en el de los distintos Estados de la UE, para romper con la brecha de género en los Consejos de Administración de las empresas.

En segundo lugar, se realizará un análisis de las cifras cuantitativas acerca de la composición de los Consejos de las empresas en los diferentes Estados miembros

(número actual de consejeras, evolución en los últimos años y ritmo de crecimiento de la incorporación de mujeres a los Consejos), y se llevará a cabo, además, una comparación entre la situación de España y el resto de la UE.

En tercer lugar, se abordará el asunto de las cuotas legales, analizando la eficacia de esta medida y la de otras posibles acciones alternativas implementadas en algunos países de la UE.

Por último, y una vez analizada la cuestión sobre si verdaderamente son las cuotas la única medida factible para alcanzar la paridad, se llevarán a cabo una serie de propuestas para reducir la brecha de género en los Consejos de Administración.

## **2. REGULACIÓN PARA REDUCIR LA BRECHA DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS.**

---

A la hora de analizar la brecha de género en los Consejos de Administración de las empresas, es importante examinar las distintas acciones que los gobiernos de cada país han llevado a cabo para fomentar la diversidad y la equidad en los Consejos.

Si bien es cierto que alcanzar la paridad no sólo depende de las medidas impulsadas a nivel gubernamental, lo cierto es que no se puede obviar el poder de la ley y de su obligatoriedad para acabar con la desigualdad.

En este contexto, resulta interesante plantearse si la imposición de medidas para fomentar el número de consejeras puede o debe llevarse a cabo a nivel comunitario, mediante el establecimiento de una regulación común, o si, por el contrario, esto excede las competencias de la UE, y deben ser los propios Estados los que establezcan las medidas que consideren oportunas para promover la diversidad.

Por ello, a continuación, se procede a analizar las medidas implementadas en el ámbito de la UE para romper con la brecha de género en los Consejos de Administración, tanto en lo que se refiere a una posible regulación común implantada a nivel comunitario, como a las medidas nacionales llevadas a cabo por los diferentes Estados miembros, con especial hincapié en España.

## 2.1 UNIÓN EUROPEA: INTENTO DE ARMONIZACIÓN

En el año 2012, en su compromiso de romper el techo de cristal<sup>6</sup>, la Comisión Europea (2018) adoptó una propuesta de Directiva, por la cual se establecía el objetivo de que las empresas cotizadas de la UE alcanzaran en 2020 una presencia mínima del 40% del sexo menos representado entre los miembros no ejecutivos de sus Consejos de Administración (un 30% para el año 2015, como paso intermedio). Además, en el caso de las empresas públicas cotizadas<sup>7</sup>, esta cuota debía alcanzarse en el año 2018 (artículo 4 de la propuesta de Directiva, 2012). Esta medida se centraba en las empresas cotizadas, por ser éstas las de mayor importancia y poder económico y, por tanto, las de mayor visibilidad; y únicamente era aplicable a los consejeros no ejecutivos, que llevan a cabo una función de control de la empresa, pero no intervienen en su gestión (Tobías, 2017).

Asimismo, la propuesta imponía a las empresas cotizadas la obligación de informar a la Comisión sobre el estado de la aplicación de la norma para su posterior evaluación. Aquellas que no alcanzasen los objetivos marcados debían, además, explicar los motivos e incluir la descripción de las medidas adoptadas y previstas para alcanzar los mismos en el futuro (artículo 5 de la propuesta de Directiva, 2012). En caso de incumplimiento de los objetivos previstos en la Directiva, serían los propios Estados miembros los encargados de establecer sanciones “efectivas, proporcionales y disuasorias”<sup>8</sup> (artículo 6 de la propuesta de Directiva, 2012).

La propuesta reconocía que, si bien los Estados miembros y las instituciones de la UE habían llevado a cabo en las últimas décadas distintas acciones para promover el equilibrio de género en la toma de decisiones económicas, estas medidas no alcanzaban

---

<sup>6</sup> El término “techo de cristal” fue introducido por primera vez en un artículo del Wall Street Journal (Hymowitz y Schellhardt, 1986) y se refiere a los obstáculos que se encuentran las mujeres que ocupan o aspiran a ocupar altos cargos en empresas, organizaciones gubernamentales, educativas y sin ánimo de lucro (Lockwood, 2004 citado en Stan, 2013)

<sup>7</sup> Empresas constituidas en un Estado miembro cuyos valores se admitan a negociación en un mercado regulado en uno o varios Estados miembros. Artículo 4.1, 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 de 30 de abril de 2004).

<sup>8</sup> La propuesta de Directiva establece una lista no exhaustiva de posibles sanciones, como las multas administrativas y la nulidad o anulación del nombramiento o elección de los administradores no ejecutivos (propuesta de Directiva, 2012).

el ritmo de mejora necesario y eran desiguales en función de cada Estado miembro. Por ello, el objetivo último era impulsar el equilibrio de género en los Consejos de Administración de las empresas de la UE y lograr una normativa común en la materia, ya que la falta de unidad en los enfoques aplicados por los Estados miembros implicaba barreras para empresas internacionales, confusión y mayores costes. Asimismo, la propuesta manifestaba falta de transparencia en la selección de consejeros en determinados países, lo que suponía una traba para el acceso de las mujeres a estos puestos.

Sin embargo, la propuesta, cuyo texto definitivo ya había estado sujeto a una serie de negociaciones entre los miembros de la Comisión, no salió adelante<sup>9</sup> y, a día de hoy, la UE no dispone de un marco legislativo común que determine una mínima presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas (Tobías, 2017).

El gran problema que esto supone es que la ausencia de una normativa común ha favorecido que muchos países permanezcan impasibles ante el desequilibrio de género en los Consejos de Administración de muchas de sus empresas nacionales y ante la falta de implementación de medidas para acabar con esta situación.

No obstante, también es importante tener en cuenta que, siendo conscientes de que el talento no empleado de muchas mujeres puede impulsar la prosperidad de la UE (Comisión Europea, 2010), muchos países han llevado a cabo diversas medidas para combatir la brecha de género en los Consejos (Huse, 2018), aunque debido a los distintos enfoques realizados por cada uno de ellos, su evolución ha sido desigual (Tobías, 2017).

Por último, cabe destacar que, pese a la falta de una Directiva que regule la cuota mínima de paridad en los Consejos, el vacío legal en materia de equilibrio de género no es absoluto. En este sentido, la Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera y sobre diversidad<sup>10</sup>, impone a las empresas cotizadas la obligación de

---

<sup>9</sup> En diciembre de 2016, diez de los Estados miembros (Holanda, Alemania, Eslovaquia, Reino Unido, Polonia, Dinamarca, Croacia, Suecia, Estonia y Hungría), liderados por Alemania y Reino Unido, votaron en contra de la aprobación de la Directiva, impidiendo alcanzar un acuerdo político sobre la misma (ABC Economía, 2016)

<sup>10</sup> 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

informar anualmente del número de hombres y mujeres en sus Consejos de Administración. Junto con esta obligación, que ya había sido establecida en la propuesta de Directiva del 2012, también se impone la obligación subsidiaria de informar, en caso de no aplicar las políticas de diversidad propuestas en la Directiva, los motivos por los que éstas no se aplican.

## **2.2 POSICIONES NACIONALES EN EL RESTO DE EUROPA.**

Tras el fracaso de implantar una normativa comunitaria en materia de género en las empresas, se procede a analizar cuáles han sido las medidas que los diferentes Estados miembros han llevado a cabo en la materia en los últimos años. Puesto que no existe ninguna normativa común, se observa que las medidas implantadas difieren entre los distintos Estados, y con ello, también, la eficacia de las mismas y sus resultados.

Asimismo, y pese a que no pertenece al grupo de los 28, resulta interesante analizar, en primer lugar, el caso de Noruega, ya que puede considerarse como el país pionero en la lucha contra la brecha de género en los Consejos de Administración de las empresas, al implantar cuotas legales de paridad ya en el año 2011. De esta forma, Noruega se ha convertido en el espejo en el que muchos países de la UE se han mirado para impulsar la diversidad en sus Consejos, convirtiéndose en un ejemplo a seguir en toda Europa (Izquierdo, 2016).

### **2.2.1 Noruega: país pionero en Europa.**

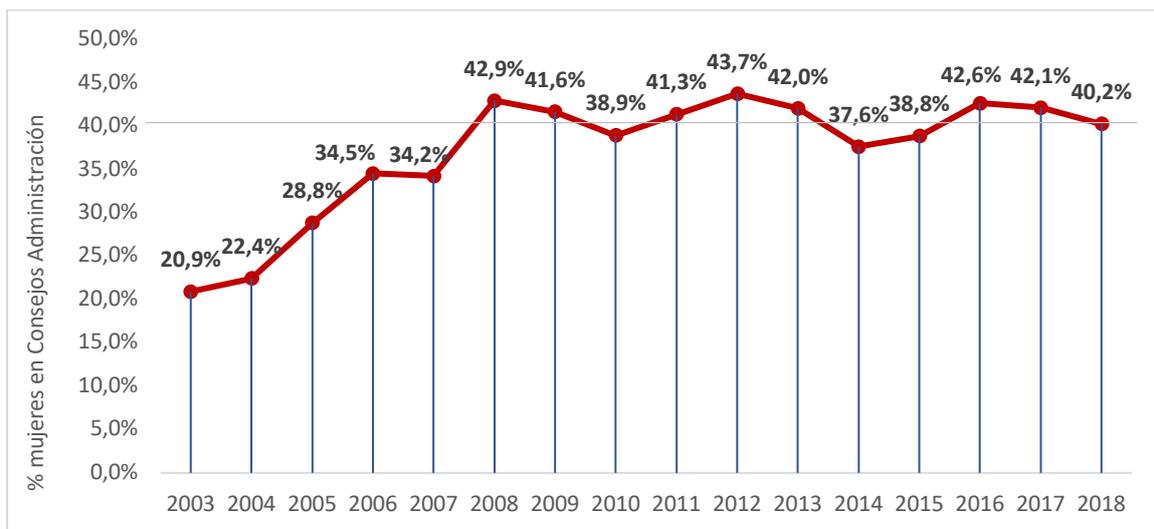
Respecto a la regulación del equilibrio de género en los Consejos de Administración, Noruega puede ser considerada una referencia internacional en la materia (Stan, 2013). Ante los fallidos intentos de incrementar el número de mujeres en los Consejos de las empresas, a través de distintas iniciativas primero (artículos en prensa, investigaciones, seminarios, programas de *mentoring*...), y estableciendo cuotas voluntarias<sup>11</sup> después, en

---

información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos (DOUE de 15 de noviembre de 2014).

<sup>11</sup> En el año 2003 se anunció formalmente una propuesta que exigía que el 40% de los miembros del Consejo en las Sociedades Anónimas debían pertenecer al género menos representado. Sin embargo, ante las presiones recibidas por muchos políticos conservadores y la Confederación de Empresarios de Noruega, que argumentaron que el sector empresarial debía ser capaz de alcanzar el equilibrio de género a través de acciones voluntarias, el Parlamento concedió a la industria noruega el plazo de dos años para alcanzar el

el año 2005 aprobó una norma por la que se imponía que, en un plazo de dos años, las Sociedades Anónimas debían poseer en sus Consejos, al menos, un 40% del género menos representado. Si bien en un primer momento esta medida fue fuertemente rechazada por algunas empresas, dándose el caso de algunas que incluso llegaron a cambiar su forma societaria para evitar la imposición de esta cuota, en la actualidad, la regulación sobre la igualdad de género es ampliamente aceptada en la cultura empresarial noruega (Izquierdo, 2016).



**Figura 1.** Cuota de representación femenina en los Consejos de Administración de Noruega, 2003-2018. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Tal y como muestra la figura, desde la aprobación de la normativa en 2005, que perseguía alcanzar la cuota del 40% en un plazo de dos años, la presencia femenina en los Consejos de las empresas noruegas ha ido incrementándose hasta alcanzar su cifra más alta en 2012, con un 43,7%. Así, se observa que para el año 2008, en el que se produjo un notable crecimiento respecto al año anterior, se alcanzó la cuota de paridad impuesta, superándose en casi 3 puntos porcentuales. A lo largo de los años, si bien esta proporción ha ido variando, siguiendo diferentes tendencias de crecimiento, siempre se ha mantenido en torno al 40%.

En la actualidad, aunque se observa que la cifra ha disminuido en comparación con años precedentes, ésta supera la cuota de paridad del 40% (40,2%), por lo que puede

---

equilibrio de género mediante programas de acción voluntaria. Sin embargo, las acciones voluntarias no tuvieron éxito, y en 2005 se aprobó la normativa (Huse, 2018).

considerarse como una cifra todavía muy positiva, especialmente si, tal y como se ve a continuación, se compara con la situación en el resto de Europa.

### **2.2.2 UE: diversidad de medidas y de resultados.**

En cuanto a la situación en los países de la UE, destaca el caso de Francia, que en enero de 2011 aprobó una ley que exigía una participación mínima del 40% del género menos representado de entre los miembros no ejecutivos de los Consejos de las grandes empresas del país<sup>12</sup>, otorgando un plazo de 6 años para cumplir esta cuota (es decir, que la cuota debía alcanzarse antes de 2017), con un objetivo intermedio del 20% para 2014 (Izquierdo, 2016).

En esta misma línea, Italia y Bélgica también establecieron en el año 2011 cuotas legislativas de equilibrio de género, exigiendo la presencia mínima del 33% del sexo menos representado entre los miembros, ejecutivos y no ejecutivos, de sus Consejos de Administración (Tobías, 2017).

Por su parte, Alemania es un claro ejemplo de cómo el intento fallido de armonización de la UE, y todo el debate generado en torno al mismo, ha provocado una mayor concienciación sobre la necesidad de potenciar el equilibrio de género en las empresas. Así, este país, que fue uno de los que mayores oposiciones presentó a la introducción de cuotas en la UE en el año 2012, aprobó en 2015 el establecimiento de una cuota legal del 30% en los Consejos de las grandes empresas (*Euronews*, 2015) (Tobías, 2017).

Más reciente es el caso de Portugal, que en 2017 aprobó una cuota legal, aplicable a partir de 2018, del 33,3% para las empresas estatales y del 20% para las que cotizan en bolsa, que ascenderá al 33,3% en enero de 2020. Igualmente, en ese mismo año, Austria aprobó una ley de cuotas por la que se establece una cuota legal del 30% de obligatorio cumplimiento a partir de 2018 (Comisión Europea, 2018).

En el caso de Francia e Italia, las diferentes legislaciones prevén sanciones económicas en caso de incumplimiento de las cuotas, mientras que la situación se mantiene abierta en

---

<sup>12</sup> Las empresas con más de 250 empleados o ingresos de más de 50 millones de euros.

Bélgica y Alemania, donde se prohíbe incluir nuevos hombres consejeros hasta que se hayan alcanzado las cuotas (Izquierdo, 2016).

Por último, en el lado opuesto, destaca el ejemplo de Reino Unido, que rechazó firmemente la propuesta de Directiva de la UE de 2012<sup>13</sup>. En este caso, si bien se reconoció la existencia de un desequilibrio de género en los Consejos, Reino Unido alegó que la solución no debía imponerse desde la UE y, menos aún, con una imposición de cuotas legales, defendiendo la autorregulación de las empresas (Porteiro y Castillo, 2012 citado en Stan, 2013). Así, en la actualidad, Reino Unido no posee ninguna cuota legal, sino que ha optado por la autorregulación (Tobías, 2017), siendo las propias empresas las encargadas de implantar, por sí mismas, en función de sus circunstancias y cultura empresarial, las medidas que consideran necesarias para romper la brecha de género.

Este mismo enfoque, el de la autorregulación, es el llevado a cabo por Suecia (Tobías, 2017), que, entre los Estados miembros, ha alcanzado una de las tasas más altas de participación femenina en los Consejos de Administración (36,1% a finales de 2018). No obstante, si bien la tasa es la tercera más alta de la UE, el ritmo de crecimiento de la incorporación de mujeres consejeras se está quedando atrás con respecto a Europa (Instituto Europeo para la Igualdad de Género), por lo que el gobierno ha anunciado un proyecto de ley de cuotas (Izquierdo, 2016)

Junto con estos países, también se encuentran otros Estados miembros, como Chipre, Lituania o República Checa, que no han implementado ninguna medida a nivel nacional para fomentar el equilibrio de género en los Consejos de Administración (Tobías, 2017).

En base a esta información, es posible distinguir tres tipos de países en función de las medidas que han efectuado para combatir el desequilibrio de género en los Consejos de Administración. Así, existen países que no han llevado a cabo ninguna medida a nivel nacional, países que han optado por la autorregulación y países que han aprobado medidas legislativas. En este último caso, es posible distinguir, además, entre aquellos cuyas

---

<sup>13</sup> En 2012, junto con otros países, Reino Unido envió una carta a la Comisión en la que mostraba su rechazo a la iniciativa (Tobías, 2017) y, en diciembre de 2016, fue uno de los diez Estados miembros que con su voto negativo, impidió alcanzar un acuerdo político sobre la propuesta final (ABC Economía, 2016).

medidas afectan sólo a empresas estatales (como es el caso de Eslovenia o Grecia), y los que sus medidas también afectan al sector privado (Tobías, 2017).

### 2.3 ESPAÑA: RECOMENDACIONES Y RETROCESO.

Con la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad de hombres y mujeres<sup>14</sup>, España se convirtió en uno de los primeros países en Europa en establecer una normativa sobre la igualdad de género en los Consejos de las empresas (Izquierdo, 2016). Esta ley establecía que las empresas “procurarían” lograr en sus Consejos una presencia equilibrada entre hombres y mujeres en un plazo de 8 años (artículo 75 de la LO 3/2007)<sup>15</sup>. De acuerdo con la propia ley, esta composición equilibrada implicaba la presencia en los Consejos de al menos un 40% del género menos representado (Disposición Adicional primera de la LO 3/2007)<sup>16</sup>.

Esto es, que, si bien las empresas deben “intentar” lograr un equilibrio entre hombres y mujeres en los miembros de sus Consejos, en caso de intentarlo, pero no lograrlo, están cumpliendo la Ley. Además, en caso de ni si quiera intentarlo, tampoco se contempla sanción alguna, por lo que la Ley se queda en papel mojado.

Por otro lado, la Ley de Sociedades de Capital<sup>17</sup>, en su última modificación del año 2010, establece que el Consejo de Administración “*deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras*” (artículo 529 bis). Además, reconoce que los estatutos sociales o el reglamento del Consejo deberán establecer “*un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo*”

---

<sup>14</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 23 de marzo de 2007).

<sup>15</sup> Art. 75 de la LO 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: “*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.*”

<sup>16</sup> Disposición adicional primera de la LO 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: “*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 sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.*”

<sup>17</sup> Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio de 2010).

*de administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo”* (artículo 529 quinceésimo 3, b).

Así, si bien es cierto que la Ley establece la obligación de las empresas de velar por la diversidad de género en sus Consejos, no se imponen medidas concretas, tratándose de una obligación demasiado vaga, cuyo incumplimiento, de nuevo, no conlleva sanción alguna, por lo que queda al libre albedrío de las empresas implantar políticas de igualdad y acabar con la brecha de género en sus Consejos.

En esta misma línea, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, publicado en 2015 por la CNMV, establece que la política de selección de consejeros deberá promover la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición<sup>18</sup>. Además, en su Recomendación 14 establece que, para el año 2020, el número de consejeras debería representar, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración<sup>19</sup>. Esta misma Recomendación determina que será la comisión de nombramientos la que verifique anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y deberá informar de ello en el informe anual de gobierno corporativo<sup>20</sup>.

De este modo, se puede observar que, si bien España comenzó siendo uno de los países pioneros en Europa en fomentar la igualdad de género en los Consejos a través de su legislación, ha ido retrocediendo en su nivel de exigencia con el paso de los años. Así, mientras que en la legislación de 2007 se perseguía alcanzar en 2015 un mínimo de un 40% de miembros del género menos representado (Disposición Adicional primera de la LO 3/2007), en el Código de Buen Gobierno de la CNMV del año 2015, esta cuota se ha reducido al 30% (Recomendación 14). Además, cabe destacar que ninguna de las cuotas establecidas en estas normas tiene carácter imperativo, sino que se trata de

---

<sup>18</sup> CNMV, Código de Buen Gobierno, 2015, Principio 10: *“El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición”* y Recomendación 14: *“Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que: c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.”*

<sup>19</sup> CNMV, Código de Buen Gobierno, 2015, Recomendación 14: *“(…) Y 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”.*

<sup>20</sup> CNMV, Código de Buen Gobierno, 2015, Recomendación 14: *“La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.”*

recomendaciones, y se admite el mero intento de las empresas por alcanzar estas cuotas, de forma que, en caso de incumplimiento de las mismas, no se prevé sanción alguna.

En la actualidad, si bien ha habido avances, conforme a los datos recogidos en el *VII Informe de Mujeres en el Ibex* elaborado por la consultora ATREVIA y el IESE Business School (2019), el porcentaje de mujeres consejeras en las empresas cotizadas españolas durante el pasado año fue de un 20,30%, cifra todavía muy lejana a las cuotas propuestas por ambas normas.

En este contexto, en octubre de 2018, la que fue vicepresidenta y ministra de Igualdad del último Gobierno, Carmen Calvo, anunció que la paridad en los Consejos de Administración, esto es, al menos un 40% de presencia del género menos representado, pasaría a ser obligatoria por ley, incluyendo esta obligación en su proyecto de Ley de Igualdad Salarial (López, 2018). Sin embargo, esta Ley no ha sido aprobada y nuevas elecciones ya han sido convocadas para el día 28 de abril, por lo que, en esta situación de incertidumbre política, se desconoce si el futuro gobierno llevará a cabo alguna medida similar a la anunciada, o si esta propuesta se quedará en meras intenciones.

### **3. ANÁLISIS EN CIFRAS: ¿SE ESTÁN PRODUCIENDO AVANCES?**

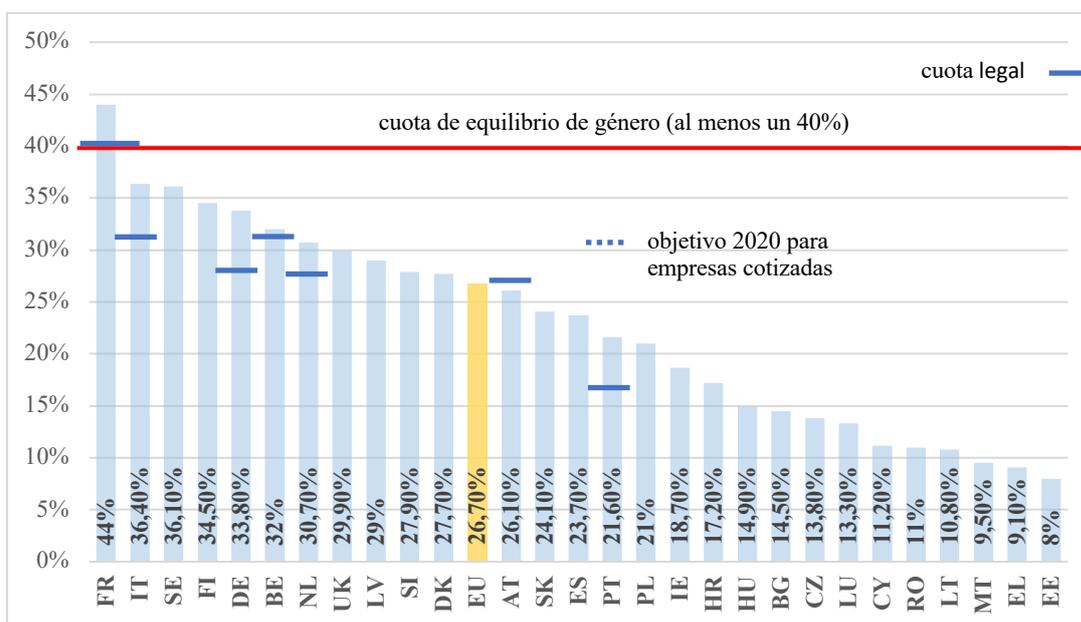
---

Llevado a cabo el análisis de la situación en la UE y considerando los distintos enfoques adoptados por los Estados miembros, se procede a examinar los datos sobre la composición de los Consejos de las empresas de la UE, así como el ritmo de incorporación de mujeres a los mismos en los últimos años.

El objetivo es determinar, por un lado, si las distintas medidas adoptadas por cada Estado miembro han repercutido en el aumento de la presencia femenina en los Consejos, o, si, por el contrario, estas medidas se quedan en papel mojado o no causan el efecto esperado. Por otro lado, el análisis de estos datos también persigue responder a la cuestión planteada al inicio de este trabajo, esto es, si realmente es la implantación de cuotas legales la única medida efectiva para alcanzar la paridad en los próximos años.

### 3.1 UE: UNA EVOLUCIÓN DESIGUAL.

Conforme a los datos recogidos por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género, en la actualidad (finales de 2018), la presencia femenina en los Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas establecidas en los Estados miembros es de un 26,7%, frente a la cuota mínima del 40% del género menos representado perseguida por la UE, considerada como cuota representativa de la paridad (propuesta de Directiva, 2012).



**Figura 2.** Representación de hombres y mujeres en los Consejos de Administración de las principales compañías cotizadas en la UE, 2018. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género y del *Report on equality between women and men in the EU*, 2018.

Además, conforme a los datos del EIGE, tal y como muestra la Figura 2, existen grandes diferencias respecto a la representación femenina en los Consejos entre los distintos Estados miembros.

Así, se observa cómo Francia es el único de los países miembros que ha alcanzado la cuota del 40% (44%), cifra alcanzada tras el establecimiento de una cuota legal en 2011 (Comisión Europea, 2018), anteriormente mencionada, que exigía a las grandes empresas del país alcanzar una representación de al menos un 40% del género menos representado en sus Consejos para enero de 2017 (Izquierdo, 2016). De este modo, se observa cómo la imposición de una cuota legal de equilibrio de género constituye una medida efectiva para

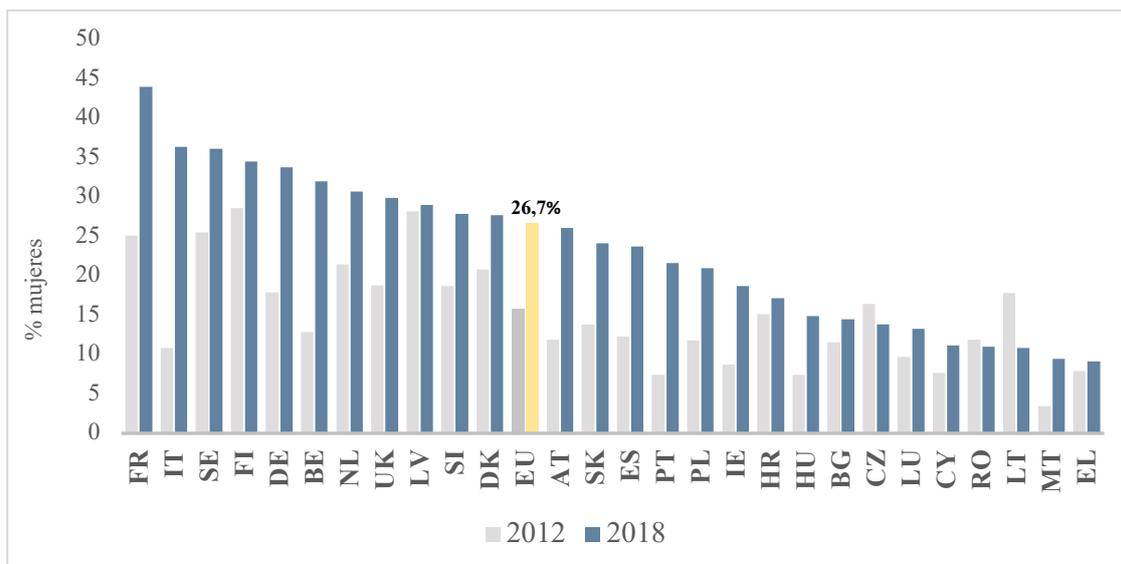
lograr la mayor presencia femenina en los Consejos en el corto plazo, situando a Francia a la cabeza entre los países de la UE.

Por su parte, a Francia le siguen otros seis Estados miembros (Italia, Suecia, Finlandia, Alemania, Bélgica y Holanda), en los que se han alcanzado cifras superiores al 30%, lo que, si bien todavía no constituye una cuota suficiente para alcanzar la paridad, refleja un dato muy positivo, especialmente si se compara con el panorama global de la UE, en el que la media se sitúa en un 26,7%, lo que supone una cifra todavía muy alejada de los objetivos de paridad.

Observando la figura, se advierte que 11 de los 28 Estados miembros logran superar la media comunitaria, en la que Francia se sitúa a la cabeza (44%) y Estonia a la cola (8%).

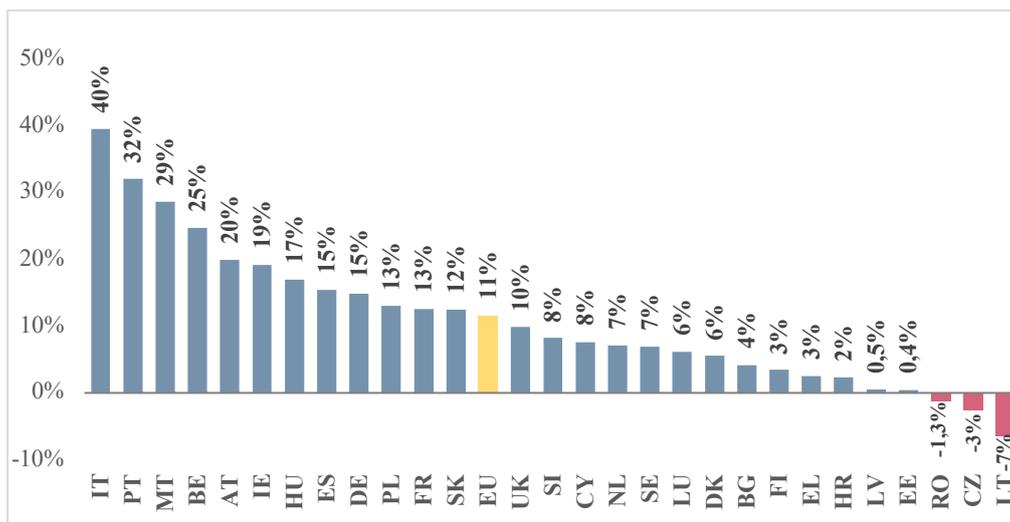
No obstante, haciendo un balance de los datos, se observa cómo en casi la mitad de los Estados miembros (12), la representación masculina en los Consejos es al menos cuatro veces mayor que la de las mujeres (esto es, una ratio de 4:1, o lo que es lo mismo, menos de un 20% de mujeres)

Llevando a cabo una comparativa de los datos recogidos en el EIGE, se puede afirmar que, desde el año 2012 (año de la propuesta de Directiva para mejorar el equilibrio de género en los Consejos de las empresas de la UE) hasta la actualidad (último periodo de 2018), se ha llevado a cabo un progreso muy diferente en cada Estado miembro.



**Figura 3:** Porcentaje de mujeres en Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la UE en cada Estado miembro. Evolución 2012-2018. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Tal y como muestra la Figura 3, el crecimiento del número de mujeres en los Consejos de Administración en los últimos seis años difiere notablemente entre los Estados miembros. Así, se encuentran países que han experimentado un crecimiento notable, de entre los que cabe destacar aquellos que partían de una peor situación, como es el caso de Italia, que en el año 2012 tan sólo contaba con un 10,8% de mujeres en los Consejos de sus empresas cotizadas (frente al 36,4% actual), o el de Bélgica, que ha pasado de un 12,9% a un 32% de representación femenina. Por el contrario, existen países que, teniendo una mejor situación de partida, han crecido a un ritmo mucho inferior, o incluso han retrocedido en la paridad de los Consejos. En este sentido, cabe destacar el caso de Lituania, que, partiendo de una presencia femenina del 17,8% en 2012 (un porcentaje bastante elevado en ese momento, ocupando la décima posición de entre los veintiocho), no sólo no ha aprovechado su buena posición para seguir creciendo, sino que ha retrocedido, con una presencia de mujeres en sus Consejos de tan sólo el 10,8% en la actualidad (Instituto Europeo para la Igualdad de Género).



**Figura 4:** Cambio anual medio en la proporción de mujeres en los Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la UE, 2012-2018 (%). Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Así, como se observa en las Figuras 3 y 4, países como Italia (237%), Portugal (192%) y Bélgica (148%), han incrementado enormemente la presencia femenina en sus Consejos de Administración en los últimos 6 años; mientras que otros, como Estonia y Letonia, tan sólo han experimentado un aumento del 3% durante este periodo (lo que implica un crecimiento anual medio del 0,5%), e incluso hay países que, lejos de seguir una tendencia positiva, han advertido una disminución de la presencia de mujeres en sus Consejos, como es el caso de Lituania (-39%), República Checa (-16%) o Rumanía (-8%).

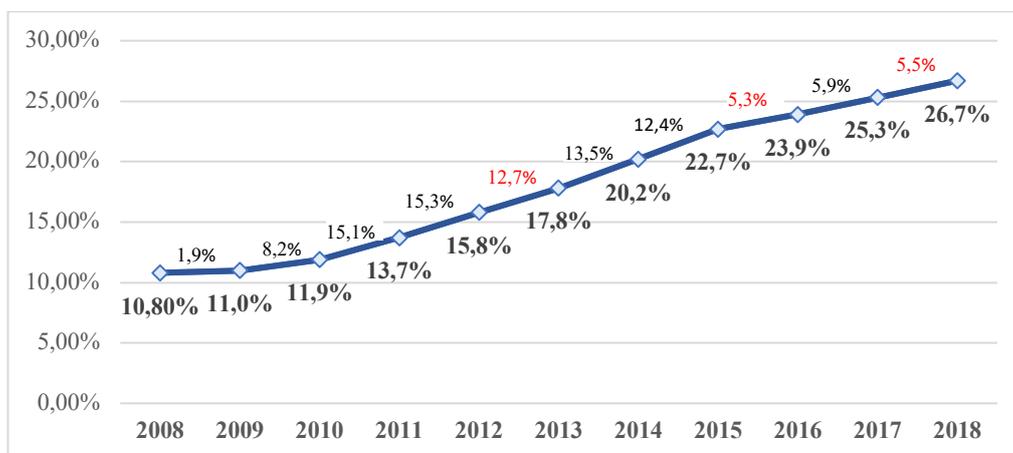
De este modo, se advierte que sólo en unos pocos Estados miembros se han logrado avances en la materia, principalmente como resultado de medidas legislativas u otro tipo de iniciativas destinadas promover el equilibrio entre hombres y mujeres (Comisión Europea, 2018), mientras que, en otros países, lejos de alcanzarse un mayor equilibrio de género, los progresos son insignificantes o incluso negativos. Entre ambos extremos se encuentran países en los que, si bien se ha incrementado la presencia de las mujeres en los Consejos, este aumento no resulta suficiente, ya sea porque la presencia femenina debe crecer a un ritmo mayor para lograr la paridad, como es el caso de Suecia, que tan sólo ha experimentado un crecimiento anual medio del 7% en los últimos 6 años; o porque, aunque el ritmo de crecimiento es elevado, el porcentaje de mujeres sigue siendo muy bajo, como es el caso de Malta, que en estos últimos 6 años, ha incrementado la presencia de mujeres en un 171% (una media de 29% anual), pero como la presencia de mujeres en 2012 era de tan sólo un 3,5%, este elevado crecimiento sólo ha supuesto que,

a finales de 2018, el porcentaje medio de mujeres sea de un 9,5%, lo que sigue siendo una cifra muy por debajo de la paridad.

Por tanto, si bien se aprecia un progreso en el conjunto de la UE, especialmente en aquellos países que han aprobado medidas legislativas de fomento de la paridad en los Consejos (Stan, 2013), éste no es suficiente. Así, se observa que la cuota media alcanzada en la UE es del 26,7%, una cifra todavía muy lejana a la cuota de paridad del 40% que pretendía alcanzarse para 2020. De este modo, puede concluirse que, aunque el crecimiento es positivo, aún queda mucho por hacer para lograr un progreso mayor y sostenible en el tiempo.

### Evolución

Asimismo, tal y como muestra la Figura 5, el ritmo de crecimiento medio de la presencia femenina en los Consejos de las principales compañías cotizadas de la UE en la última década ha sido bastante desigual.



**Figura 5:** Presencia femenina en los Consejos de Administración de las principales compañías cotizadas de la UE, 2008-2018. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Observando el gráfico se puede advertir cómo el primer gran salto en el crecimiento de mujeres en los Consejos de las empresas de la UE ocurrió entre 2010 y 2012, periodo en el que países como Francia, Bélgica o Italia aprobaron sus ya mencionadas medidas legales para fomentar la paridad. En los siguientes años, sin embargo, el ritmo de crecimiento fue disminuyendo, produciéndose un gran estancamiento a partir de 2016, año en el que la presencia femenina en los Consejos de la UE tan sólo aumentó un 5,3%

respecto al año anterior. Esta tendencia de crecimiento tan baja se ha mantenido en los dos últimos años. Si bien es cierto que en 2017 se produjo un ligero progreso respecto al ritmo de evolución del año anterior, en el año 2018 el crecimiento volvió a caer, alcanzando su cifra más baja desde 2009 (1,9%).

Este estancamiento en el crecimiento de los últimos años resulta preocupante, y al compararlo con el de la última década, parece evidenciar que es la aprobación de cuotas u otras medidas legislativas lo que realmente impulsa el crecimiento en el número de mujeres miembros de los Consejos.

De mantenerse el ritmo de crecimiento medio de los últimos años (en torno a un 5,6%), la cuota de paridad media del 40% en la UE no se alcanzará hasta dentro de 8 años. Es decir, 6 años después del objetivo previsto. Además, ha de tenerse en cuenta la notable diferencia entre Estados, de forma que en países como Italia (36,4%), Suecia (36,10%) o Finlandia (34,5%), la cuota del 40% podrá ser alcanzada en los próximos años<sup>21</sup>, mientras que en países como Malta (9,5%), Grecia (9,1%) o Estonia (8%), el plazo para alcanzar dicha cuota será mucho mayor.

### **3.2 ESPAÑA: POR DETRÁS DE EUROPA.**

En lo que respecta a España, a la hora de analizar la presencia femenina en los Consejos de Administración, es preciso diferenciar entre las empresas cotizadas del IBEX-35<sup>22</sup> y el resto de empresas que, sin pertenecer a este grupo, cotizan en el mercado continuo español.

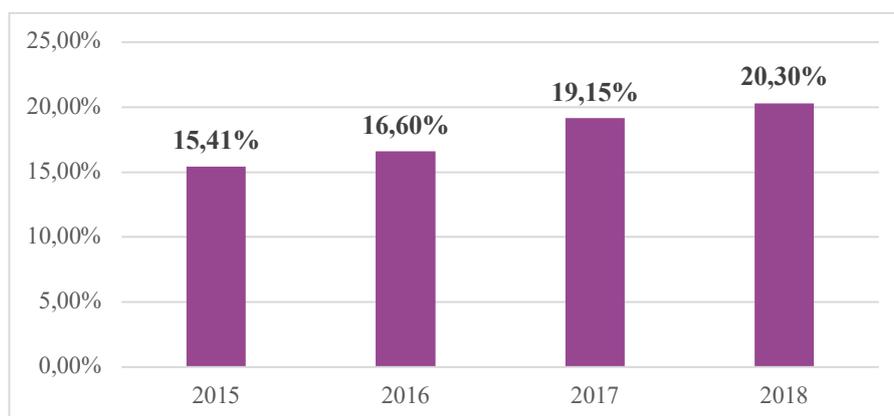
---

<sup>21</sup> Conforme a los datos aportados por el EIGE, asumiendo que se mantiene el ritmo de crecimiento de los últimos 3 años, esto es, una media de crecimiento del 5,6%, Italia alcanzará la cuota del 40% en 2020, Suecia en 2021 y Finlandia en 2022. No obstante, hay que tener en cuenta que el ritmo de crecimiento anual medio de estos países en los últimos 6 años es de un 40% en el caso de Italia, un 7% en Suecia y un 3% en Finlandia, por lo que parece bastante probable que los dos primeros países (Italia y Suecia) alcancen este objetivo antes, especialmente Italia, que lleva un enorme ritmo de crecimiento.

<sup>22</sup> El IBEX-35 es el índice bursátil referencia de la bolsa española, que mide el comportamiento de los 35 valores más representativos del mercado continuo español, es decir, de las compañías más líquidas y con mayor frecuencia de contratación, entre aquellas que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) (Banco Santander y elEconomista.es).

### 3.2.1 Presencia femenina en los Consejos de todo el mercado continuo español

Conforme al informe *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*, elaborado por la consultora de Comunicación ATREVIA y la escuela de negocios IESE (2019)<sup>23</sup>, el número de mujeres en los Consejos del mercado continuo español incrementó un 3,9% a lo largo del 2018, alcanzando la cifra de 268 mujeres (frente a 258 el año anterior), lo que representa el 20,3% del total de los miembros de los Consejos en estas empresas.



**Figura 6:** Evolución presencia femenina en el mercado continuo español (2015-2018). Fuente: Informe *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas* (ATREVIA e IESE, 2019).

De este modo, se observa que la tasa de crecimiento en el último año es muy leve, siendo insuficiente para alcanzar la cuota del 30% de presencia femenina en los Consejos recomendada por la CNMV para 2020 (Código de Buen Gobierno para las Sociedades Cotizadas de la CNMV, 2015). Así, pese a que el ritmo de crecimiento es positivo, sería necesario un incremento de 10 puntos porcentuales en un máximo de 2 años (ya que la cifra actual es del 20,3%), y teniendo en cuenta que el crecimiento total ha sido de unos 5 puntos porcentuales en los últimos cuatro años, parece muy improbable que este ritmo de crecimiento vaya a alcanzarse en un solo año<sup>24</sup> si no se llevan a cabo medidas radicales de impulso, de carácter normativo o de código interno de las empresas.

<sup>23</sup> Para la elaboración este informe se ha analizado una muestra de 129 empresas cotizantes en el mercado continuo español en el ejercicio 2018, estudiando las 35 empresas que componen el IBEX-35, y otras 94 empresas cotizantes en el continuo. La recopilación de datos finalizó el 31 de enero de 2018, y las fuentes consultadas para ello fueron la web de la Bolsa de Madrid, la web de la CNMV, las noticias de la agencia Bloomberg, las comunicaciones oficiales de las empresas, y la prensa económica y generalista española.

<sup>24</sup> Para alcanzar la cuota del 30% en 2020 sería necesario un incremento de 10 puntos porcentuales en los próximos dos años, o lo que es lo mismo, 5 puntos porcentuales al año.

Por otro lado, pese a que el ritmo de crecimiento está lejos de ser el suficiente, dentro de las empresas cotizadas no pertenecientes al IBEX cabe mencionar algunos ejemplos en los que la paridad ya se ha conseguido. Por ejemplo, destaca el caso de la textil Adolfo Domínguez, que posee un Consejo con la misma proporción de hombres y mujeres. También cabe mencionar a Reno de Medici y Solarpack, con un 42,8% de consejeras, o a Nicolás Correa, con un 40% de presencia femenina en su Consejo. Sin embargo, analizando la composición de estos Consejos, se observa cómo si bien las cuotas cumplen con la paridad, el puesto de presidente es siempre ocupado por hombres<sup>25</sup>. En este contexto cabe plantearse si, más allá de una brecha de género en los Consejos, existe una dificultad añadida en cuanto al acceso de las mujeres a los puestos de mayor poder en los mismos.

### **3.2.2 Presencia femenina en los Consejos del IBEX-35**

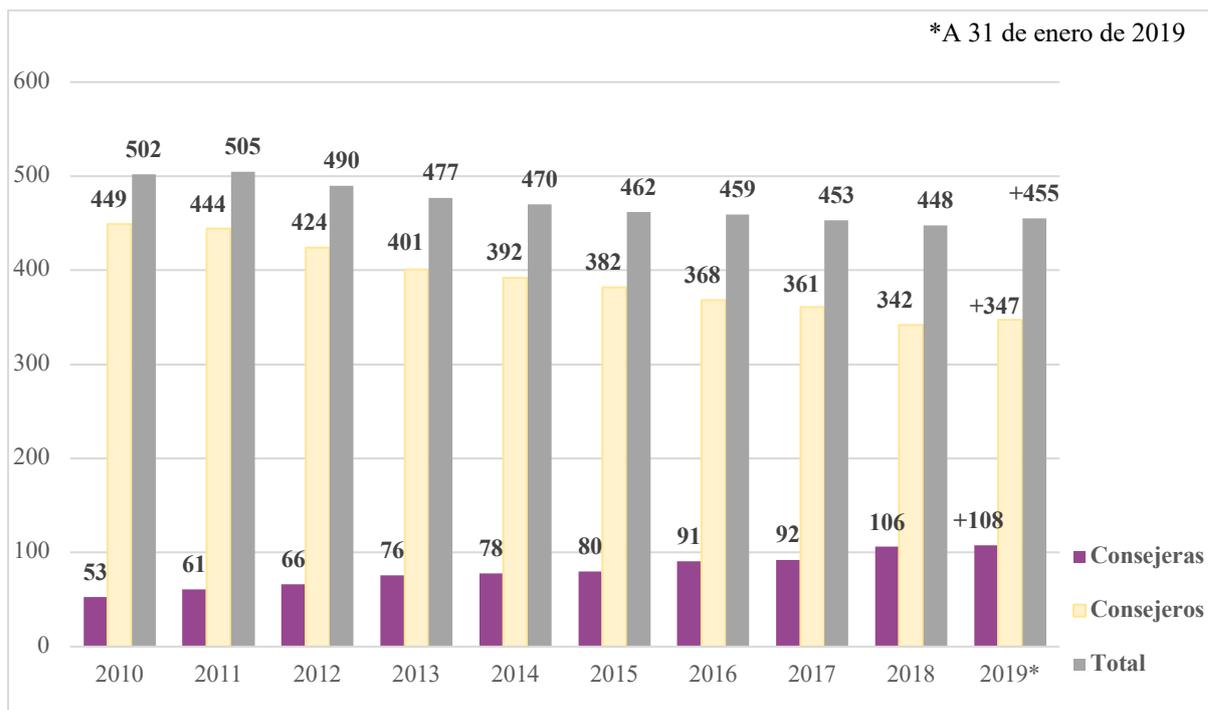
Tal y como muestra la siguiente Figura (Figura 7), el número de puestos ocupados por mujeres en los Consejos de las empresas del IBEX-35 es de 108<sup>26</sup>, frente a una cifra de 347 consejeros en la misma fecha, lo que representa un 23,7% de la cifra total.

Observando la gráfica se aprecia cómo el número de consejeras en el IBEX ha ido incrementando en los últimos años. Sin embargo, tal y como se muestra más adelante en la Figura 9, el ritmo de crecimiento ha sido muy dispar a lo largo de los años.

---

<sup>25</sup> Estas cifras han sido obtenidas de la información disponible para accionistas e inversores en las webs corporativas de las empresas mencionadas.

<sup>26</sup> Se habla de número de puestos ocupados por mujeres y no del número de mujeres en los Consejos del IBEX porque los mencionados 108 puestos están ocupados por 101 mujeres, ya que 7 de ellas son consejeras en más de una empresa del selectivo (Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas, 2019)



**Figura 7:** Composición de los Consejos de Administración del IBEX-35, 2010-2019\*. Fuente: Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (ATREVI A e IESE, 2019)

A la hora de analizar esta situación, se debe tener en cuenta, tal y como queda reflejado en la Figura 7, la existencia de una tendencia bajista en el número de miembros en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX, observando una disminución continuada desde 2011 hasta 2018. Esta caída se ha mantenido hasta el presente año (análisis a 31 de enero de 2019), en el que se han unido 7 nuevos miembros, de los cuales 5 son hombres y 2 mujeres (ATREVI A e IESE, 2019), lo que ha provocado un estancamiento en el peso relativo de las mujeres en los Consejos de este selectivo, tal y como se analizará más adelante.

En definitiva, al analizar los datos contenidos en la Figura 7, se observa cómo en la última década las firmas del IBEX han recortado 47 puestos en sus Consejos, pasando de los 502 existentes en 2010, a los 455 en la actualidad. Esta disminución en el número de miembros se produce en línea con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV, que recomiendan Consejos de entre 5 y 15 miembros (Código de Buen Gobierno de la CNMV, 2015).

La importancia de este hecho reside en que puede ocurrir que, al examinar la evolución de la cuota de mujeres en los Consejos del IBEX (Figura 8), el resultado del análisis esté

viciado, en el sentido de que el incremento de la cuota de mujeres de un año para otro no siempre indicará la contratación de más mujeres, sino que puede ser debido a que los Consejos han disminuido su tamaño y han salido más hombres que mujeres.



**Figura 8:** Peso relativo de las mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del IBEX-35, 2008-2018. Fuente: Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (ATREVIEW e IESE, 2019)

Atendiendo a los datos recogidos en la Figura 8, se observa cómo, en el último año, el peso relativo de las mujeres en los Consejos del IBEX se ha estancado, rompiendo la buena racha que se había alcanzado el año anterior, en el que el peso relativo creció más de 3 puntos porcentuales. Tal y como se ha mencionado anteriormente, este estancamiento se explica por el hecho de que, pese a que se incorporaron dos consejeras más al selectivo, también se contrataron cinco consejeros masculinos (ATREVIEW e IESE, 2019)

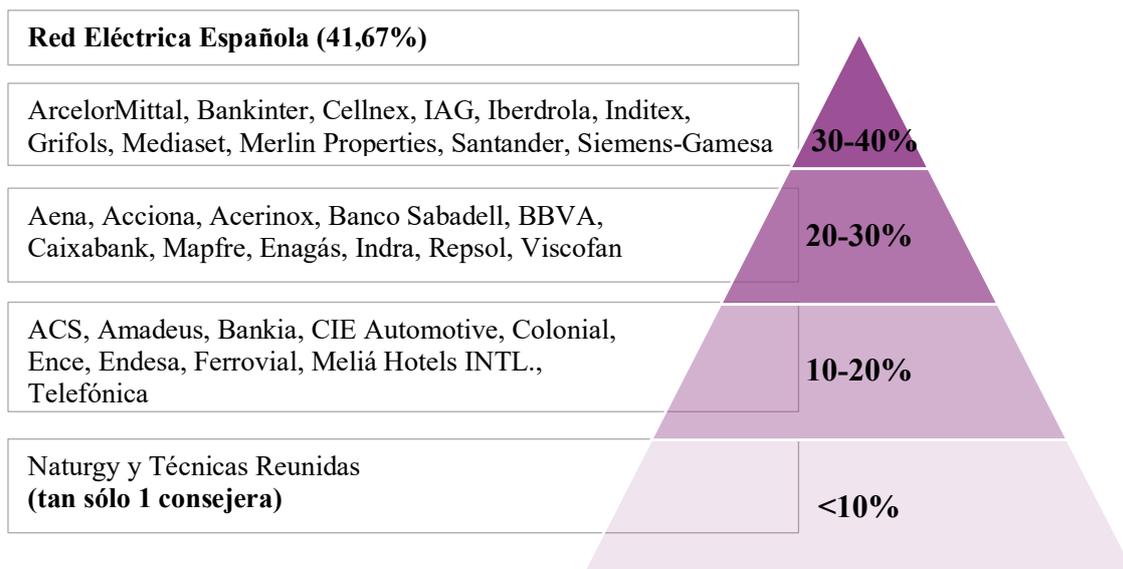
La Figura 9 reafirma estos datos, pudiéndose observar cómo en el año 2018 el crecimiento en el número de mujeres consejeras incrementó notablemente con respecto a otros años.



**Figura 9:** Crecimiento anual en el número de consejeras en los Consejos de Administración del IBEX-35. Fuente: Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (ATREVIA e IESE, 2019)

Además, se advierte un crecimiento muy disconforme a lo largo de los años. Cuando se trata de comprender este fenómeno, no se encuentra una explicación clara, ya que durante estos años no se llevó a cabo ninguna medida legislativa que impulsase el crecimiento, ni ningún acontecimiento específico que hiciese que éste disminuyese. El código de Buen Gobierno de la CNMV, que recomienda que las políticas de selección de consejeros favorezcan la diversidad de conocimientos, experiencias y género, y plantea el objetivo de alcanzar para el año 2020 un número mínimo de consejeras del 30% del total de miembros de los Consejos de Administración, fue publicado en 2015, año en el que el crecimiento en el número de consejeras fue muy bajo. Si bien al año siguiente éste incrementó notablemente, el crecimiento de 2017 fue el más bajo de los últimos años (produciéndose la incorporación de tan solo una consejera).

A lo largo de este análisis se han expuesto datos del IBEX-35 en su conjunto, como es el caso de que la cuota media de mujeres en los Consejos de este selectivo en el último año es del 23,7%. No obstante, al analizar la brecha de género en los Consejos del IBEX, resulta interesante distinguir entre las distintas empresas que lo componen, ya que tal y como se aprecia en la siguiente Figura, el porcentaje de mujeres difiere considerablemente en función de la empresa que se trate.



**Figura 10:** Porcentaje de mujeres en cada empresa del IBEX-35. Fuente: Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas (ATREVIA e IESE, 2019)

Conforme a los datos contenidos en el *Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas* (ATREVIA e IESE, 2019), se observa que Red Eléctrica Española es la empresa del IBEX-35 con mayor paridad, siendo la única que supera la cuota de equilibrio del 40%, al alcanzar un 41,67% de mujeres consejeras en 2018.

Por su parte, Iberdrola y Santander le siguen a la cabeza de la paridad, con un 35,7% de mujeres en sus Consejos. Con un 33,3% de mujeres consejeras figuran ArcelorMittal, Cellnex<sup>27</sup>, IAG, Inditex y Merlin Properties; seguidas de Grifols, Mediaset y Siemens-Gamesa, que poseen un 30,7% de consejeras.

De este modo, si bien en su conjunto al IBEX-35 (23,7%) le faltan todavía seis puntos porcentuales para alcanzar la cuota del 30% recomendada por la CNMV para 2020, el dato positivo es que a día de hoy ya hay 11 empresas del selectivo que cumplen con este objetivo.

<sup>27</sup> El caso de Cellnex resulta especialmente relevante, ya que ha pasado de ser la única compañía del IBEX sin consejeras en 2016, a ser una de las líderes en paridad (en la actualidad posee 4 consejeras, ya que incorporó 3 en un solo año) (Cellnex Telecom)

En el lado contrario, existen dos empresas con una sola mujer en su Consejo, destacando especialmente el caso de Técnicas Reunidas, que cuenta con 13 hombres consejeros (Técnicas Reunidas SA).

En cuanto al número medio de consejeras por empresa, las compañías cotizadas en todo el mercado continuo español poseen un promedio de 2,07 mujeres por empresa (1,94 el año anterior). Sin embargo, al considerar sólo las empresas del IBEX-35, en el que todas poseen al menos una consejera, la cifra aumenta hasta las 3,09 mujeres (3,03 en el año anterior). Por el contrario, excluyendo las empresas pertenecientes a este selectivo, la cifra media de consejeras en el resto de empresas cotizadas del continuo disminuye hasta 1,7 mujeres (1,55 en el año anterior). Esta cifra tan baja se explica por el hecho de que, dentro de las 94 empresas del continuo no pertenecientes al IBEX analizadas, 15 no poseen ninguna mujer en sus Consejos y en 33 empresas tan sólo hay una mujer consejera (frente a 2 empresas en el caso del IBEX) (ATREVIEW e IESE, 2019)

Teniendo en cuenta estos datos, de las 129 firmas cotizadas en el mercado continuo español analizadas (35 del IBEX y 94 fuera de este selectivo), el 38,76% de ellas tiene una o ninguna consejera, lo que resulta un dato muy preocupante.

Asimismo, conforme a los datos contenidos en el mencionado Informe, se observa cómo, si bien el número medio de consejeras por empresa cotizada fuera del IBEX-35 es más bajo (casi la mitad) en comparación con las empresas pertenecientes a este selectivo, éste ha aumentado un 10% con respecto al año anterior. Sin embargo, en el caso de las compañías del IBEX, el incremento con respecto al año anterior ha sido casi insignificante (de 3,03 a 3,09), suponiendo tan sólo un 2%. De este modo, se aprecian claras señales de estancamiento en la búsqueda de la paridad.

Por último, respecto a la cuestión sobre la posición de las mujeres dentro de los Consejos, cabe destacar que, en el selectivo del IBEX-35, tan sólo existe una mujer que sea presidenta de un Consejo (Ana Patricia Botín, presidenta del Banco Santander)<sup>28</sup>. Así, de nuevo queda patente que no sólo existen barreras para que las mujeres puedan acceder a

---

<sup>28</sup>Ana Patricia Botín se ha convertido en la única mujer presidenta ejecutiva del IBEX-35, después de que se produjese la salida de Dña del selectivo bursátil (presidida por Ana María Llopis) y la dimisión de Rosa María García de la presidencia de Siemens-Gamesa, el pasado mes de octubre (ATREVIEW e IESE, 2019)

los Consejos de Administración, sino que llegar a las posiciones de mayor poder y responsabilidad en los mismos supone, todavía, un desafío mucho mayor.

### **3.2.3 Conclusiones**

#### **En positivo**

Observando la situación en todo el mercado continuo, se advierte que la presencia de las mujeres en los Consejos mantiene su tendencia de crecimiento alcista, incrementándose un 3,9% con respecto al año anterior.

Por su parte, en cuanto a las empresas del IBEX-35, destaca que todas poseen al menos una mujer en sus Consejos de Administración. Además 12 de las empresas del selectivo, esto es, el 34,28% del total, poseen un 30% o más de presencia femenina en sus Consejos, cumpliendo así las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV.

#### **Por mejorar**

En cuanto a la situación del conjunto del mercado continuo, la presencia de mujeres en los Consejos representa un 20,3%, muy lejos todavía del 30% recomendado por la CNMV para el año 2020, y considerando el ritmo de crecimiento hasta ahora, no parece que esta cuota vaya a alcanzarse en el corto plazo. Además, es importante mencionar que todavía existen 15 empresas cotizadas fuera del IBEX que no poseen ninguna consejera.

Por su parte, en lo referido al IBEX-35, el selectivo bursátil se queda muy atrás con respecto a sus homólogos en Europa, estancándose en una presencia femenina del 23,74%, y en un promedio de 3 mujeres por Consejo.

### **3.3 COMPARACIÓN ENTRE ESPAÑA Y LA UE**

Conforme a los datos analizados, se observa que España se aleja de alcanzar las cuotas de paridad propuestas para los próximos años, situándose por debajo de la media de los 28 países de la UE (del 26,7% medio en Europa al 23,74% en España).

Tal y como concluye el informe *Women to Watch* de Pwc (2018), al comparar los datos de España con los del resto de Europa, queda claro que aún queda mucho por hacer y que, tanto la legislación como las propias empresas, están actuando a un ritmo demasiado lento a la hora de impulsar la presencia femenina en los Consejos. Si bien es cierto que las grandes compañías están tomando medidas, y en los últimos años están acelerando la incorporación de mujeres en sus Consejos (las empresas españolas han incrementado, de media, un 15% anual el número de consejeras en los últimos 6 años, en comparación con la media anual de la UE del 11%), los avances no son tan significativos como en otros países de Europa (en los que los niveles de crecimiento anual medio han alcanzado cifras del 40%, en el caso de Italia, o del 32%, en el caso de Portugal), ni son suficientes para alcanzar el objetivo de paridad (un 30% conforme a la Recomendación del Código de Buen Gobierno de la CNMV de 2015, o un 40% conforme a la LO 3/2007 y la propuesta de Directiva de la UE de 2012).

De hecho, de continuar con el ritmo de crecimiento existente hasta ahora, las empresas del IBEX no alcanzarán la cuota del 30% hasta el año 2022 (dos años más tarde de lo recomendado por la CNMV) (Conde-Ruiz, 2018). Este bajo crecimiento no sólo resulta alarmante por el hecho de que la cuota no se alcanzará a tiempo, sino porque a en el último periodo de 2018, tal y como mostraba la Figura 3 (p.18), siete países de la UE (Francia, Italia, Suecia, Finlandia, Alemania, Bélgica y Holanda), ya contaban con cifras superiores al 30%, lo que de nuevo pone de manifiesto la mala situación de España con respecto a Europa.

Por otro lado, para lograr la cuota del 40% recogida en la Ley de Igualdad de 2007 y en la propuesta de Directiva de la Comisión Europea, las empresas del IBEX-35 necesitarán unos 8 años (2027) (Conde-Ruiz, 2018), lo que vuelve a demostrar una actuación insuficiente por parte de las empresas españolas en materia de género.

Si el panorama no es positivo en las empresas pertenecientes al selectivo bursátil, resulta aún menos alentador en el caso de las cotizadas no pertenecientes al IBEX, que, de seguir al ritmo de crecimiento actual, no alcanzarán la cuota del 30% hasta 10 años después de lo recomendado (2030) y no lograrán la cuota del 40% hasta dentro de 20 años (2039) (Conde-Ruiz 2018).

De acuerdo con el Informe *Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad*, publicado por la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (Fedea) y la Universidad Complutense de Madrid (2018), para lograr la paridad del 40%, habría que reemplazar entre 253 y 352 hombres<sup>29</sup>, en función del tamaño de las empresas. Por su parte, para alcanzar el 30% recomendado por la CNMV, el número de consejeros a reemplazar estaría entre 126 y 235.

Ante esta situación, cabe preguntarse cuáles son las causas que están propiciando un ritmo de crecimiento tan bajo, haciendo que España se quede atrás con respecto a Europa y se aleje de los objetivos de paridad a cumplir en los próximos años.

Por un lado se observa que, si bien España comenzó siendo uno de los países de la UE pionero en la implantación de medidas para luchar contra la brecha de género en los Consejos, con la LO 3/2007 para la igualdad de hombres y mujeres, desde entonces el nivel de exigibilidad y de obligatoriedad de las medidas han ido decayendo, en lugar de fortalecerse, que es lo que ha ocurrido en un buen número de países de la UE, como Francia, Italia, Alemania o Bélgica, que al establecer cuotas legales obligatorias han logrado una presencia de mujeres en sus Consejos superior al 30%. De este modo, la falta de obligatoriedad de las cuotas y medidas establecidas en España, y con ello, de sanciones en caso de incumplimiento de las mismas, se posiciona como una de las principales causas de la mala posición en igualdad de género en los Consejos de Administración de las empresas españolas.

Por otro lado, la eficacia de las medidas para acabar con la brecha de género en los niveles más altos de las empresas, no sólo depende de la obligatoriedad de las mismas, sino que también requiere un refuerzo por parte de la sociedad y de todo el tejido empresarial (Stan, 2013). Así, si los propios empresarios no se muestran comprometidos en la toma de estas medidas, y la sociedad no está concienciada en la necesidad de potenciar la presencia femenina en los puestos de responsabilidad de las empresas, las medidas para fomentar el incremento de mujeres consejeras serán recibidas de una forma mucho más hostil, perdiendo parte de su eficacia y poder de expansión.

---

<sup>29</sup> El estudio para calcular estas cifras tiene en cuenta que no todas las empresas parten de la misma situación ni tienen el mismo tamaño, por lo que se diferencian 2 umbrales para cada tamaño de empresa.

En definitiva, queda claro que España se ha quedado atrás en materia de género, y salvo que se tomen acciones al respecto, el panorama no se prevé muy positivo. Mirando a los datos, puede concluirse que las medidas voluntarias no han generado el resultado esperado, y que, aunque España avanza en materia de género en sus Consejos, no lo hace a un ritmo suficiente para cumplir con los objetivos de paridad. De este modo, ante la falta de eficacia de las medidas hasta ahora existentes, se plantea la necesidad de implantar medidas más radicales, de carácter obligatorio, que conlleven una sanción en caso de incumplimiento. En esta situación, las cuotas legales, ya impuestas en otros países de la UE, se posicionan como principal solución, ya que permiten un incremento notable de la presencia femenina en los Consejos en el corto plazo.

En este contexto, se plantea si la imposición de cuotas legales constituye la mejor de las medidas para lograr una mayor diversidad en los Consejos, y si, en determinados países como España, además, suponen la única solución posible para alcanzar la paridad en los próximos años.

#### **4. CUOTAS, ¿SON REALMENTE NECESARIAS?**

Una vez analizada la situación en España y en el resto de países de la UE, se observa que países como Francia, Italia, Bélgica, Alemania o Portugal han experimentado un elevado crecimiento en el número de mujeres en sus Consejos en los últimos años. Un factor común en todos ellos, y que explica este mayor ritmo de crecimiento a corto plazo, es que todos ellos aprobaron cuotas obligatorias en los Consejos de Administración de las grandes empresas cotizadas.

Así, en el caso de Francia, la imposición de una cuota legal en el año 2011 ha hecho que el país se convierta en el Estado miembro con mayor número de mujeres en sus Consejos, alcanzando una cuota del 44%, superando el objetivo de paridad (40%)

Por su parte, Italia, que también estableció cuotas de género en 2011, actualmente ocupa la segunda posición entre los Estados miembros con mayor presencia femenina en sus Consejos, con una cuota del 36,4%, y es el país que más crecimiento ha experimentado en el número de consejeras desde el año 2012 (237%), muy por encima de la media de la UE (69%).

Además, junto con estos casos, debe considerarse el fenómeno de Noruega, país pionero en la implantación de cuotas, que alcanzó en 2008 una presencia femenina en sus Consejos del 42,8% (tan sólo tres años después de la aprobación de su ley de cuotas), y que ha logrado introducir un cambio radical en la percepción empresarial y ciudadana, que en un primer momento se mostraba opuesta a la implantación de esta medida, al conseguir que la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad sea percibida como un incremento del prestigio social de las empresas (Stan, 2013)

Ante esta realidad, resulta inevitable plantearse si el establecimiento de cuotas obligatorias no sólo constituye una medida favorable para luchar contra la brecha de género en los Consejos, sino si es la única vía posible para impulsar el ritmo de crecimiento de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración y lograr que se alcancen los objetivos de paridad fijados para 2020.

La controversia de esta medida es muy elevada, ya que si bien puede hacer que las empresas incrementen su número de consejeras notablemente, en un periodo de tiempo relativamente corto si se compara con el ritmo de evolución actual, la obligatoriedad de las cuotas incide en la libertad de contratación de las empresas, hace dudar de los méritos y capacidades de las mujeres que llegan a estos puestos, y en una situación de igual capacitación, puede implicar una discriminación en contra de los hombres.

Por ello, a continuación, se procede a analizar las distintas posturas que predominan en el debate sobre la implantación de cuotas legales obligatorias.

#### **4.1 POSTURAS ANTE LAS CUOTAS**

Los argumentos a favor de la obligatoriedad de las cuotas se basan en tres principios fundamentales, como son la igualdad, la justicia y la democracia. Así, se reclama un equilibrio de género como base de la equidad, alegando que la existencia de una supremacía masculina en los Consejos es contraria al principio de igualdad, esencial para el buen funcionamiento de la democracia. En el lado opuesto, el argumento fundamental es la pérdida de libertad de las empresas para elegir libremente a sus consejeros (Storvik y Teigen, 2010 citados en Stan, 2013).

Por un lado, diferentes estudios, como los realizados por la consultora McKinsey & Company (2015), demuestran que la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración resulta beneficiosa desde el punto de vista económico, ya que mejoran la competitividad de las empresas, así como sus ventas y su rentabilidad. Además, los estudios revelan que la presencia de mujeres en los altos cargos mejora las tareas de gestión, al convertirse en más participativas (Womenomics, 2009 citado en Stan, 2013); así como el compromiso y la motivación de otras mujeres en puestos inferiores (Dezsö y Ross, 2012 citados en Stan, 2013). Todo ello ha llevado a argumentar que los beneficios de incrementar la diversidad en los Consejos de Administración superan los costes de la implantación de las cuotas o de otras políticas de igualdad (Hillman *et al.*, 2007 citados en Stan, 2013).

En el lado contrario se posiciona un elevado número de empresarios, que consideran que la obligatoriedad de las cuotas no es necesaria, sino que lo que es necesario es llevar a cabo medidas para que los mejores profesionales alcancen la posición que se merecen, independientemente de su género. Conforme a los datos recogidos en el informe *Women in business* de Grant Thornton (2018), el 79% de las empresas españolas no cree en la imposición de cuotas obligatorias como medida para lograr la igualdad de género en las empresas. Por otro lado, otros argumentos en contra de la imposición de cuotas legales se basan en una falta de mujeres que actualmente se encuentren capacitadas para ocupar estos puestos, lo que puede repercutir negativamente a las empresas y a los hombres que, estando suficientemente preparados, no pueden ocupar estos puestos o deben abandonarlos para cumplir la cuota legal (Stan, 2013). Sin embargo, en lo referido a este último argumento, en el caso de España, por ejemplo, los datos confirman que hay más mujeres con educación superior que hombres, y que en la actualidad existen más de 236 mil mujeres que ocupan el cargo de directora o gerente (EPA), por lo que no parece existir una justificación basada en la meritocracia que impida lograr los objetivos de paridad. De hecho, conforme a la consultora Conforme Global, tan solo entre el 20% y el 30% de los miembros de los órganos de responsabilidad en las empresas son seleccionados por criterios profesionales, por lo que fundamentalmente priman criterios de amistad y confianza.

Entre ambas posturas, se puede distinguir a aquéllos que piensan que la imposición de estas cuotas no es siempre adecuada, ya que puede hacer que la sociedad o los miembros

de una empresa minusvaloren las capacidades de las mujeres que llegan a ser consejeras, al considerar que la ocupación de ese cargo se debe al cumplimiento de las cuotas y no a sus propios méritos. No obstante, son conscientes de la necesidad de establecer cuotas en los canales de reclutamiento (Grant Thornton, 2018), ya que el ritmo al que las mujeres se incorporan a puestos de responsabilidad no es, en la mayoría de los casos, el suficiente.

Ante estas posturas, es importante analizar la eficacia de posibles medidas alternativas a las cuotas, así como la diferencia en el número de mujeres en los Consejos de Administración y en su ritmo de crecimiento, entre aquellos países que han implantado cuotas obligatorias, y los que no.

## **4.2 MEDIDAS ALTERNATIVAS A LAS CUOTAS.**

### **4.2.1 Recomendaciones**

Las recomendaciones son instrumentos que se caracterizan porque no poseen carácter vinculante, es decir, que no tienen fuerza jurídica obligatoria. Así, pueden considerarse como “invitaciones a cumplir una norma de conducta o modificar un comportamiento o situación” (Enciclopedia jurídica).

Este es el tipo de medidas que se han adoptado en España para promover la diversidad en los Consejos. El problema de las recomendaciones en esta materia es que las empresas no están obligadas a cumplir con las cuotas de paridad, sino que se marcan determinadas pautas de conducta orientadas a lograr un objetivo, que sería apropiado cumplir, pero en caso de no hacerlo, no conllevan ningún tipo de sanción.

Tal y como se mencionó previamente, en el caso de España, la LO 3/2007 para la igualdad de hombres y mujeres, establece que las empresas debían “procurar” alcanzar una composición equilibrada de hombres y mujeres, esto es, un 40% de género menos representado, para 2015. De igual modo, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV (2015), contiene la Recomendación de alcanzar, para el año 2020, un 30% del género menos representado en los Consejos de Administración.

No obstante, ante la falta de obligatoriedad de estas cuotas, son las propias empresas las que deciden libremente si siguen o no esta recomendación de gobierno corporativo. Analizando los datos de España, se observa que la mayor parte de las empresas no han llevado a cabo los esfuerzos suficientes para alcanzar esta representación femenina, y en la actualidad el porcentaje medio de mujeres consejeras en las empresas del mercado continuo español es del 20,3%, es decir, 10 puntos porcentuales por debajo del objetivo marcado por la CNMV para dentro de dos años (y 20 puntos porcentuales por debajo del que proponía la LO 3/2007 para hace 4 años). Además, en el caso de las empresas del IBEX-35, no sólo el crecimiento en la presencia femenina en los Consejos no es el suficiente, sino que se está estancando, y apenas se perciben avances.

En este contexto, cabe plantearse si, ante la falta de una imposición obligatoria, las empresas no se esfuerzan por cumplir los objetivos de paridad, y sólo actúan movidas por el miedo a recibir una sanción.

#### **4.2.2 Autorregulación**

Otra de las medidas alternativas a las cuotas consiste en la autorregulación de las empresas, esto es, que son las propias empresas las que, voluntariamente, deciden cuáles son las medidas adecuadas y con qué intensidad deben ser aplicadas para fomentar la diversidad de género en sus Consejos.

Entre los países que han optado por la autorregulación destaca Reino Unido que, por un lado, rechazó fuertemente la propuesta de Directiva de la UE del año 2012<sup>30</sup> (Tobías, 2017), al considerar la medida como intrusiva en los asuntos propios de los Estados miembros (Stan, 2013) y, por otro, se mantiene contrario a introducir cuotas internamente, alegando que en sus empresas no existen límites a las oportunidades para mujeres (Izquierdo, 2016). Además, en el caso de Reino Unido, cabe destacar que, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los Estados miembros, las organizaciones que promueven la visualización y la presencia de las mujeres en las empresas se muestran contrarias a una medida nacional común, defendiendo la autorregulación en el ámbito privado (Stan, 2013).

---

<sup>30</sup> Reino Unido lideró, junto con Alemania, la oposición a la propuesta, logrando que la ésta no saliese adelante (Tobías, 2017).

De este modo, se observa cómo el rechazo a las cuotas puede tener un origen cultural o ideológico. Así, el euroescepticismo de Reino Unido y la tradición liberal-conservadora parecen ser las razones fundamentales para que el Gobierno británico abogue por la autorregulación de las empresas, con una mínima implicación del sector público (Stan, 2013).

Analizando los datos disponibles sobre la evolución en Reino Unido de la presencia femenina en los Consejos de Administración de las grandes empresas cotizadas del país, se observa que, desde el año 2012, la cifra de mujeres en los Consejos ha evolucionado de un 18,8% a un 29,9% (Instituto Europeo para la Igualdad de Género). No obstante, si bien es cierto que, con una cifra de casi el 30%, Reino Unido ocupa una buena posición en el ranking de la UE en cuanto a presencia femenina en sus Consejos, ocupando la octava posición y situándose por encima de la media de los 28 (26,7%), su ritmo de crecimiento en los últimos 6 años es de tan sólo un 9,8% anual, lo que lo sitúa por debajo de la media de la UE (crecimiento anual medio del 11,5%).

Así, se observa cómo, si bien Reino Unido está bien posicionado en el número de consejeras con respecto al conjunto de la UE, su ritmo de crecimiento se está quedando atrás.

En este contexto, se puede concluir que la cuota del 29,9% que posee en la actualidad (finales de 2018), y que lo sitúa por encima de la media comunitaria, es debida, en gran parte, a una buena situación de partida (18,8% en el año 2012), en comparación con otros países de la UE, y no a un buen ritmo de crecimiento en los últimos años. De este modo, de seguir con esta tendencia, Reino Unido irá perdiendo posiciones con respecto al resto de la UE, e irá siendo sobrepasado por países en el que el ritmo de crecimiento del número de consejeras es mayor.

Por otro lado, países como Polonia o Luxemburgo, en los que también se ha optado por la autorregulación (Tobías, 2017), la presencia de mujeres en los Consejos se encuentra por debajo de la media de la UE, con una representación femenina del 21% y del 13,3%, respectivamente (Instituto Europeo para la Igualdad de Género).

De este manera, se puede apreciar cómo, aunque es posible alcanzar cuotas elevadas en los casos en los que se opta por la autorregulación, esto sólo ocurre en determinados países que ya poseían un número relativamente elevado de consejeras hace años, ya que el ritmo de crecimiento logrado con esta medida está muy por debajo del alcanzado con la imposición de cuotas.

Así, se observa que la eficacia de la autorregulación depende en gran medida de un componente histórico y cultural, ya que, al ser las empresas las que deciden su forma de actuación para fomentar la equidad en los Consejos, el hecho de que lleven a cabo acciones suficientes y efectivas dependerá, en gran parte, de la cultura empresarial y percepción social de cada país.

Por tanto, puede concluirse que en países como Reino Unido, en el que la tradición social y empresarial está concienciada con que las medidas para acabar con la brecha de género empresarial deben implantarse internamente, la autorregulación ha permitido alcanzar cifras positivas en el contexto de los 28. Sin embargo, el crecimiento en la presencia femenina en los Consejos propiciado por esta medida no resulta suficiente, por lo que lo más probable es que Reino Unido se quede atrás en los últimos años. Por el contrario, la eficacia de esta medida en países como Luxemburgo, en el que existe una elevada brecha de género en los Consejos, es mucho menor, ya que, al combinarse una mala posición de partida con un crecimiento insuficiente, hace que el país se quede muy atrás en materia de género con respecto a la UE.

Por otro lado, cabe destacar el caso de Suecia, país muy comprometido con la igualdad de género (Aumaitre, 2016), que también ha optado por la autorregulación, y que en el año 2015 alcanzó una cuota del 32,6%, situándose como el segundo país de la UE con mayor presencia femenina en sus Consejos, tan sólo por detrás de Francia (Instituto Europeo para la Igualdad de Género). Sin embargo, para el gobierno del país el ritmo de crecimiento no era el suficiente (esto se puede observar en la Figura 4 de la página 19), por lo que en ese mismo año se anunció el proyecto de una ley de cuotas (Izquierdo, 2016) con el objetivo de que las empresas alcancen una presencia del 40% género menos representado en sus Consejos para 2019 (Ágora, 2016).

De nuevo, en este país, en el que la cultura promueve la igualdad de género en muy diversos ámbitos, se observa cómo la autorregulación resulta eficaz. No obstante, otra vez, si bien los resultados son los adecuados, el ritmo de crecimiento no es suficiente, por lo que, al parecer, la única solución es que éste sea impulsado a través de medidas legales de carácter obligatorio.

### **4.3 ¿CÓMO IMPLANTAR LAS CUOTAS?**

A la hora de discutir la idoneidad de las cuotas como medida para incrementar la presencia femenina en los Consejos en el corto plazo, es importante tener en cuenta que el éxito de las cuotas no sólo depende de su obligatoriedad y de un cierto apoyo social a las mismas, sino también de la forma en que se lleve a cabo su implantación.

En este contexto, cabe analizar el caso de Italia, que en el año 2011 aprobó una ley por la que se imponían cuotas obligatorias del 33% en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas y de las empresas públicas (Tobías, 2017). Tal y como se ha visto previamente, esta ley de cuotas propició un enorme crecimiento de la presencia femenina en los Consejos italianos, aumentando en un 237% desde el año 2012 (pasando de una representación femenina del 10,8% a una del 36,4%). Así, se observa cómo la ley de cuotas ha causado un cambio radical en los Consejos italianos y ha asentado la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

Uno de los aspectos más interesantes de la imposición de cuotas en este país, es el hecho de que las cuotas italianas son de carácter temporal, siendo su duración la de tres renovaciones de los Consejos. Esta característica cobra sentido por el hecho de que el objetivo principal de las cuotas es acabar con una situación en la que los puestos de poder y toma de decisiones se concentran en manos de los hombres. De este modo, una vez logrado un equilibrio con un reparto más equitativo de poder, alcanzada la igualdad de oportunidades entre ambos sexos, las cuotas perderán su sentido (Conde-Ruiz, 2018).

Otra de las características más relevantes de esta medida es que la imposición de cuotas se ha producido gradualmente, respetando el calendario ordinario de renovación de los Consejos. Así, la ley implantó una cuota inicial del 20% para la primera renovación, y del 33% para las dos siguientes. Este hecho permite, por un lado, que el cumplimiento de

las cuotas no afecte de forma tan radical a las empresas, evitando que deban modificar la composición de sus Consejos de forma precipitada y permitiendo que los consejeros en el cargo en el momento de establecimiento de las cuotas puedan permanecer en el mismo durante el tiempo pactado. Además, por otro lado, hace que las empresas que renuevan sus Consejos tras la introducción de las cuotas incorporen a miembros más jóvenes y cualificados que los que existían antes de la renovación, ya que con el sistema de cuotas habrá menos puestos disponibles para los hombres, por lo que las empresas examinarán con más detalle las cualidades de aquellos que entrarán a formar parte de sus Consejos. De igual modo, como las empresas se ven “obligadas” a incorporar a mujeres, se cuidarán mucho de seleccionar a las mejores. Por tanto, en definitiva, el sistema de cuotas también puede mejorar, indirectamente, la calidad de los consejeros de las empresas (Conde-Ruiz, 2018).

Por último, tampoco puede pasarse por alto el carácter obligatorio de las cuotas italianas, así como la imposición de sanciones para las empresas incumplidoras.

De este modo, el ejemplo italiano pone de manifiesto que las cuotas pueden resultar muy eficientes, si además de imponerse de forma obligatoria, se introducen respetando el calendario de renovaciones de los Consejos y de forma gradual. Además, el carácter temporal de las mismas resulta esencial, en el sentido de que una vez que las cuotas han logrado romper con las prácticas y prejuicios que impiden a las mujeres llegar a puestos de responsabilidad, permitiendo alcanzar la igualdad de oportunidades en los Consejos, ya han cumplido el objetivo por el que fueron impuestas, siendo las empresas las que, libremente, deben continuar por el camino de la diversidad aprehendido con la imposición de esta medida.

#### **4.4 CONCLUSIONES SOBRE LAS CUOTAS**

Al llevar a cabo un análisis sobre la idoneidad de la implantación de cuotas legales, se observa cómo estas medidas tienen muchas ventajas, ya que, ante la falta de iniciativa propia de muchas empresas, favorecen una rápida incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración, y una vez estas medidas son implantadas y asimiladas por la sociedad, permiten un cambio en la visión empresarial, al pasarse a considerar la presencia de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones como una muestra de

prestigio empresarial y no sólo de buena gobernabilidad. En lado opuesto, esta medida vulnera la libertad de contratación de las empresas, y puede generar una incorrecta percepción sobre los méritos y capacidades de las mujeres que ocupan puestos en los Consejos.

Por otro lado, cabe destacar que, conforme a los resultados del estudio *The power of parity*<sup>31</sup> elaborado por *McKinsey Global Institute* (2015), las cuotas son medidas efectivas en aquellos países en los que la sociedad culturalmente acepta y respeta las normas dictadas por la autoridad y en los que se convive bajo el cumplimiento de un sistema de normas comunes. Por el contrario, en aquellos países en los que las normas sociales no son comúnmente aceptadas o son modificadas continuamente, el empleo de este tipo de medida no será el más eficaz.

Así, ante la controversia de esta medida, se han analizado las principales medidas alternativas empleadas por los países de la UE: las recomendaciones y la autorregulación. Puesto que, tal y como se mencionaba anteriormente, las recomendaciones carecen de obligatoriedad, de forma que su incumplimiento tampoco implica la imposición de sanción alguna, ambas medidas (recomendaciones y autorregulación) tienen en común la voluntariedad. Así, son las propias empresas las que deciden voluntariamente si cumplir o no con las medidas establecidas en las recomendaciones, o las que eligen libremente llevar a cabo las medidas que estimen convenientes para promover la presencia femenina en sus Consejos.

Analizados los casos como el de España o el de Reino Unido, Suecia, Polonia y Luxemburgo, puede llegarse a la conclusión, por un lado, de que las medidas voluntarias sólo funcionan cuando van acompañadas de un componente cultural y social que las refuerzan y las dirigen. Esto queda patente en los casos de Reino Unido o Suecia que, pese a que no han implantado cuotas legales, ambos países poseen un número de consejeras por encima de la media de la UE, ya que la percepción social generalizada es que las mujeres deben tener las mismas oportunidades que los hombres, y son las propias empresas las que deben tomar, voluntariamente, las medidas que consideren oportunas y suficientes en cada caso.

---

<sup>31</sup> Este estudio analiza las iniciativas que a nivel mundial han sido, o están siendo implementadas en distintos países para promover la diversidad de género en las empresas.

Sin embargo, y pese a la existencia de un refuerzo social, el análisis de los datos deja claro que en aquellos países en los que se opta por la autorregulación, el crecimiento anual medio del número de consejeras se queda por debajo de la media de los 28 (11%). En el caso de Reino Unido, el crecimiento anual medio no alcanza el 10%, mientras que en Suecia la cifra está en torno al 7%. En este contexto, con el objetivo de no estancarse en su crecimiento, Suecia anunció un proyecto de ley de cuotas.

Además, especialmente en países que, como Luxemburgo, la brecha de género ya era especialmente elevada hace unos años (en el caso de Luxemburgo la presencia de mujeres no alcanzaba el 10% en 2012) (Instituto Europeo para la Igualdad de Género), se deben llevar a cabo medidas más radicales, que impliquen un crecimiento rápido y notable en el corto plazo. En este contexto se vuelve a plantear, de nuevo, si la única medida posible para ello es a golpe de ley, mediante la implantación de cuotas obligatorias.

Por su parte, también se observa cómo el empleo de recomendaciones en España ha resultado ineficaz. En primer lugar, porque no existe una cultura de género que pueda potenciar que las empresas cumplan con estas medidas “voluntarias” y, en segundo lugar, porque, aunque no existe ninguna obligación legal, tampoco se permite que sean las propias empresas las que decidan, en función de su situación concreta, las medidas que van a llevar para fomentar la diversidad, por lo que lo más probable es que, finalmente, muchas de ellas opten por no hacer nada.

En lo referido al empleo de cuotas, los datos reflejan que la implantación de esta medida ha permitido incrementar de manera considerable el ritmo de crecimiento del número de consejeras, permitiendo en países como Italia aumentar la presencia femenina en un 237% a lo largo de 6 años.

Además, las cuotas no sólo aumentan el número de mujeres en los Consejos, como es obvio, sino que se ha demostrado que también permiten mejorar la gobernanza de las empresas, incorporando a los Consejos miembros más cualificados, y ayudan a las empresas a mejorar la competitividad y las tareas de gestión.

Asimismo, la implantación de cuotas tiene un efecto expansivo, ya que al incrementarse la probabilidad de que una mujer pueda llegar a ser consejera, un mayor número de

mujeres cualificadas optarán por entrar en la competición para ocupar estos puestos, empleando mayor esfuerzo y dedicación (Conde-Ruiz *et al*, 2017 citado en Conde-Ruiz, 2018).

Por tanto, si bien es cierto que las cuotas pueden resultar medidas muy radicales, que restringen la libertad de contratación de las empresas, el establecimiento de las mismas constituye la medida más eficaz para acabar con la brecha de género en los Consejos de Administración. A lo largo de este análisis, se ha visto cómo incluso en aquellos casos en los que las iniciativas voluntarias son apoyadas por la cultura empresarial y social, el ritmo de crecimiento no es suficiente para alcanzar la paridad en el corto plazo, especialmente en aquellos países que parten de cuotas por debajo de la media de la UE. Destaca especialmente el caso de Suecia, que al comprobar que con la autorregulación sus empresas se estaban quedando atrás en paridad, ha anunciado un proyecto de ley de cuotas.

No obstante, pese a que las cuotas permiten un impacto mayor en menos tiempo, tampoco puede obviarse la importancia de la puesta en marcha de las iniciativas privadas, que reflejan la concienciación empresarial en materia de diversidad de género. Así, a medida que estas iniciativas vayan calando en el tejido empresarial, mayor será la expansión y el ritmo de implantación de las medidas legales.

## **5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA REDUCIR LA BRECHA.**

Si bien no cabe duda de la inclusión de la mujer en el mundo laboral en las últimas décadas, a lo largo de este trabajo se ha corroborado, tal y como demuestra abundante literatura, la existencia de una brecha de género en los Consejos de Administración de las grandes empresas de la UE.

La situación es crítica y, por ello, la implantación de medidas para acabar con este desequilibrio en el corto plazo resulta esencial.

En este contexto, se ha observado cómo, ante el fracaso de un intento de regulación común por parte de la Comisión Europea, que proponía un objetivo de paridad del 40%

para 2020, los Estados miembros han ido adoptado diferentes medidas a nivel nacional para acabar con la brecha de género en los Consejos.

Así, algunos países como Francia, Italia, Bélgica o Alemania, siguiendo el ejemplo de Noruega, han optado por la implantación de cuotas legales de carácter obligatorio, estableciendo objetivos de paridad a cumplir en un determinado plazo, e imponiendo algún tipo de sanción o restricción para aquellas empresas incumplidoras. Por su parte, España ha optado por las recomendaciones. Así, si bien el país ha establecido objetivos de paridad a las empresas, estos no resultan de obligatorio cumplimiento, de forma que, en caso de no alcanzarse los objetivos propuestos, no se prevé ningún tipo de sanción. Por último, otros países, como Reino Unido, Suecia, Polonia o Luxemburgo, se han decantado por la autorregulación, de manera que son las propias empresas las que deben decidir, internamente, las medidas que deben adoptar para alcanzar la equidad en sus Consejos, en función de su cultura empresarial y situación concreta. Por último, también existe una minoría de países, como Lituania o Chipre en el que no se ha implementado ningún tipo de medida a nivel nacional.

Analizando en conjunto el crecimiento de la presencia femenina en los Consejos de los 28 países de la UE, se observa que el mayor crecimiento experimentado coincide con las fechas en la que países como Francia, Bélgica o Italia impusieron sus cuotas legales. Por el contrario, en los últimos años se observa un estancamiento del crecimiento, lo que parece evidenciar que son las cuotas legales las medidas que realmente logran potenciar el incremento en el número de mujeres consejeras.

Ante esta cuestión, una vez expuestas las distintas acciones implementadas en cada Estado miembro, el análisis de los datos en cada país (número de consejeras en los últimos años y ritmo de crecimiento de la presencia femenina en los Consejos), ha permitido llegar a ciertas conclusiones acerca de la eficacia de cada medida.

Así, se observa cómo en los países en los que se han aprobado leyes de cuotas, el crecimiento en los últimos años ha sido mucho más elevado y se han alcanzado cifras muy cercanas a la paridad. Especialmente relevante resulta el caso de Francia, que implantó una cuota legal del 40% en 2011 y ha alcanzado en la actualidad (finales de 2018) una presencia femenina en sus Consejos del 44%, es decir, por encima de los

objetivos de paridad, situándose a la cabeza del grupo de los 28. Por su parte, Italia, que también impuso un sistema de cuotas (gradual, en un primer momento del 22%, y más adelante, del 33%), ha logrado incrementar el número de mujeres consejeras en un 237% en los últimos 6 años, lo que implica un ritmo de crecimiento nunca visto (40% anual) y lo sitúa como el segundo país de la UE con mayor presencia de mujeres en sus Consejos (36,4%).

Por otro lado, en los países en los que se ha optado por la autorregulación, cabe distinguir dos grupos claramente diferenciados. Así, por un lado, se encuentran países como Reino Unido o Suecia, en los que la concienciación social y empresarial acerca de la brecha de género en las empresas ha permitida que la autorregulación los sitúe, por el momento, por encima de la media comunitaria en número de consejeras. Por otro lado, aparecen países como Polonia o Luxemburgo, en los que la autorregulación no está resultando una medida efectiva (tal vez por esa falta de compromiso social), y el número de mujeres en sus Consejos les sitúa en la parte baja del ranking de la UE. Sin embargo, un hecho común que une a ambos grupos de países es el hecho de que, en todos ellos, el ritmo de crecimiento propiciado por la autorregulación no es el suficiente, situándose todos ellos por debajo de la media comunitaria en crecimiento del número de consejeras en los últimos 6 años. De este modo, se observa cómo la autorregulación permite alcanzar, durante unos años, una cuota relativamente alta en países en los que esta medida está reforzada por un apoyo empresarial y social. No obstante, el impacto de esta medida no es el suficiente, y en el largo plazo los países que optan únicamente por la autorregulación se quedarán atrás con respecto a la UE (si no lo están ya).

En el caso de los países que han optado por no hacer nada, resulta especialmente llamativo el caso de Lituania, donde lejos de producirse avances en la reducción de la brecha de género en los puestos de responsabilidad de las empresas, se ha minorado la presencia femenina en sus Consejos en los últimos años.

Por último, se ha analizado en profundidad el caso de España, que, si bien fue pionera en la materia con la Ley de igualdad de género en 2007, no ha impuesto medidas de carácter obligatorio, y ha retrocedido en la exigencia de las cuotas recomendadas (pasando del 40% al 30%), situándose por debajo de la media de la UE en cuanto a la presencia femenina en sus Consejos.

De este modo, a lo largo del análisis, se ha observado cómo el país se ha quedado atrás en materia de igualdad de género en las empresas. En la actualidad, la presencia de consejeras en las empresas del IBEX es del 23,7% (frente al 26,7% medio en la UE), una cifra todavía muy lejana a los objetivos de paridad, y más si se tiene en cuenta que deberían ser alcanzados en 2020.

Asimismo, observando el crecimiento en el número medio de consejeras con respecto a años anteriores, se observa que en las empresas del selectivo bursátil este incremento es casi insignificante (de tan sólo un 2%), lo que evidencia señales claras de estancamiento.

De este modo, queda patente que las medidas llevadas a cabo en España no resultan, ni de lejos, suficientes. El hecho de que las cuotas sean establecidas mediante meras recomendaciones, hace que las empresas españolas, que en su mayoría no poseen la suficiente conciencia social ni empresarial en materia de paridad en los puestos de poder y toma de decisiones, no se comprometan en la implantación de medidas eficaces, ni incorporen suficientes mujeres consejeras en el momento de renovar los Consejos.

Por tanto, del conjunto de este análisis puede concluirse que la imposición de cuotas legales resulta la única medida eficaz para lograr acabar con la brecha de género en aquellos países en los que no existe una conciencia social y empresarial suficiente acerca del desequilibrio de género en los puestos de responsabilidad de las empresas. Además, incluso en aquéllos en los que el refuerzo social sí existe, se observa cómo el impacto de las iniciativas privadas de las empresas y, por tanto, el incremento en el número de mujeres consejeras a lo largo de los años, no resulta suficiente para alcanzar los objetivos de paridad.

Esto evidencia, por tanto, una enorme falta de conciencia social y empresarial acerca de la necesidad y de los beneficios de la diversidad de género en el ámbito laboral, en general, y en los puestos de liderazgo y responsabilidad de las empresas, en particular.

Así, se observa que, con carácter general, los países a la cabeza en materia de género o que han experimentado mayor crecimiento en presencia femenina en los Consejos en los últimos años son aquellos que han impuesto cuotas legales. Además, países como Austria o Portugal han establecido recientemente leyes de cuotas, lo que lleva a pensar que, ante

la falta de un crecimiento suficiente en la presencia de mujeres en los Consejos, los países que no habían optado por la implantación de cuotas legales están empezando a hacerlo, como medida más eficaz en el corto plazo.

Sin embargo, las cuotas resultan una medida controvertida, ya que limitan la libertad de contratación de las empresas y pueden provocar que se cuestione los méritos de las mujeres que han llegado al cargo de consejeras. Además, desde el punto de vista social, resulta preocupante que el único modo de acabar con la brecha de género sea a través de imposiciones legales y sanciones. Esto es, que las empresas no están actuando concienciadas ante el desequilibrio de género en los puestos de responsabilidad, sino que actúan porque así lo impone la ley, con el principal objetivo de no recibir una sanción.

No obstante, a lo largo de este trabajo, se han enumerado numerosas ventajas de las cuotas, las cuales, más allá de incrementar el número de mujeres en los Consejos, producen efectos beneficiosos desde una perspectiva económica, ya que mejoran la competitividad de las empresas, así como las tareas de gestión. Además, esta medida tiene efecto llamada, ya que al aumentar las probabilidades de que una mujer acceda al cargo, más mujeres deciden entrar a competir por estos puestos. Asimismo, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad hace que el resto de mujeres en la empresa se sientan más motivadas en el desarrollo de sus funciones.

Igualmente, cabe destacar que la eficacia de las cuotas se verá alterada en función de dos factores. En primer lugar, del modo de implantación de las mismas, y, en segundo lugar, del apoyo social y de las iniciativas privadas. Así, por una parte, se ha mencionado el ejemplo de Italia, que introdujo sus cuotas de forma progresiva y respetando el calendario ordinario de renovación de los Consejos. Por otra, si bien la concienciación social y las medidas privadas no resultan determinantes para que la implantación de cuotas logre un crecimiento notable en el número de mujeres en los Consejos en el corto plazo, sí que permiten una mayor facilidad en su implantación, así como el efecto expansivo de esta medida, favoreciendo el ritmo de crecimiento.

Por último, en base a este análisis, cabría mencionar distintas propuestas de líneas de actuación a llevar a cabo con el objetivo de incrementar la presencia femenina en los Consejos de Administración de las grandes empresas.

Por un lado, tal y como acaba de concluirse, la implantación de cuotas legales obligatorias parece ser la única medida efectiva para alcanzar los objetivos de paridad en los próximos años. Por ello, si bien puede resultar impactante que el único modo de romper con la brecha de género en los Consejos en el corto plazo sea a golpe de ley y de sanciones, a la luz de los datos, la primera recomendación es la implantación de cuotas de paridad obligatorias en aquellos países que todavía no las han establecido. No obstante, resulta vital el modo de implementar las mismas, y en este sentido, lo ideal sería seguir el modelo de Italia. Esto es, la implantación de cuotas progresivas, que respeten los calendarios de renovación de los Consejos, y temporales. Esta última característica resulta de vital importancia, ya que el objetivo de las cuotas es lograr una situación de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los Consejos de Administración. De este modo, una vez dicho objetivo ha sido alcanzado, la medida carece de sentido, y se debe dejar que sean las empresas las que, en un contexto de equilibrio, decidan libremente la composición de sus Consejos. Así, se propone la introducción de la obligatoriedad, con plazos realistas y progresivos, y la imposición de sanciones para las empresas incumplidoras.

Por otro lado, también resultaría efectivo la incorporación de ciertos incentivos para aquellas empresas que promueven acciones internas para romper con la brecha de género. De esta manera, se fomenta que las empresas vayan adquiriendo una cierta cultura de igualdad, que una vez asentada, puede extenderse a los niveles más altos.

Asimismo, a lo largo del trabajo ya se ha mencionado que la imposición de medidas para incrementar la presencia femenina en los puestos de responsabilidad de las empresas resulta más efectiva cuando también existe una conciencia social acerca de esta realidad. Por ello, promover la educación en materia de género y diversidad resulta esencial para que las medidas legales sean mejor implantadas, y para que su efecto sea todavía mayor.

Otra posible medida que se propone es la elaboración de un Plan estratégico de Igualdad en el que colaboren los distintos agentes sociales implicados, como gobiernos, organizaciones sociales y de mujeres, empresas, y distintos expertos en la materia; de forma que se promuevan medidas que contemplen, dentro de lo posible, sus distintas posturas y percepciones.

De todo ello, se deduce que, para combatir las causas del desequilibrio entre hombres y mujeres en los Consejos, se necesita un enfoque global en el que participen todas las partes interesadas. Así, aunque, tal y como se ha demostrado, los Estados juegan un papel imprescindible para imponer medidas que impulsen el cambio, también se requiere el compromiso de las propias empresas, responsables de promover acciones internas y de lograr que las medidas legales se implanten de manera eficaz y dentro de un entorno favorable y afable; y de sus trabajadores, siendo especialmente relevante el apoyo de los dirigentes masculinos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“Alemania aprueba la ley de cuotas: un 30% de mujeres en los consejos de administración” (6 de marzo de 2015). *Euronews*. Recuperado de: <https://es.euronews.com/2015/03/06/alemania-aprueba-la-ley-de-cuotas-un-30-por-ciento-de-mujeres-en-los-consejos->, (última consulta: 13/03/2019).

Aumaitre. A (9 de marzo de 2016). Suecia, ¿un paraíso para la igualdad? [Entrada de blog]. Blog del Politikon. Recuperado de <https://politikon.es/2016/03/09/suecia-un-paraiso-para-la-igualdad/>, (última consulta: 25/03/2019).

ATREVIA e IESE (2019). *Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. II Radiografía del mercado continuo al completo. VII Informe de Mujeres en el Ibex*. Madrid.

Brecha de Género (s.f.). En Instituto Andaluz de la Mujer. Recuperado de <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/modulos/Indicadores/bgenero.html>, (última consulta: 16/03/2019).

Biedma, J.M. (2017). La mujer directiva. la presencia de la mujer en los consejos de administración de las compañías del IBEX 35. Universidad de Cádiz. *Dossiers Feministes*, (22), 1139-1219.

Código de Buen Gobierno (2015). Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Comerciendo Global (2016). “La diversidad de género y los consejos de administración”.

Comisión Europea (2010). Una Europa para las mujeres, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 6.

Conde-Ruiz, J.I., García, M., y Yáñez, M. (diciembre de 2018). Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad. *Fedea y Universidad Complutense de Madrid*.

“Diez países de la UE vetan la propuesta de imponer un 40% de mujeres en los consejos de administración” (2 de febrero de 2016). *ABC Economía*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-diez-paises-vetan-propuesta-imponer-40-por-ciento-mujeres-consejos-administracion-201512072017\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-diez-paises-vetan-propuesta-imponer-40-por-ciento-mujeres-consejos-administracion-201512072017_noticia.html), (última consulta: 17 de marzo de 2019).

“El gobierno sueco establecerá cuotas de género en los Consejos de Administración” (13 de septiembre de 2016). [Entrada de blog]. Blog Ágora. Recuperado en <https://www.agorarsc.org/11891-2/>, (última consulta: 25/03/2019).

*European Commission* (2018). *2018 Report on equality between women and men in the EU*.

Grant Thornton (marzo de 2018). Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso. *Women in business report 2018*. Recuperado en: <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-mujeres-directivas-2018-embargo-8-march---es---web.pdf>, (última consulta: 24/03/2019).

Huse, M. (marzo de 2018). “*Gender in the boardroom: Learnings from world-leader Norway*”, *FACTBase Bulletin 58*. Perth: The University of Western Australia and the Committee of Perth.

Izquierdo, M., Huse, M., and Möltner, H. (2016). *Value Creating Boards and Gender Diversity: Suggestions to Progress in Getting Women on Boards in Spain*. Research Report 2/2016. BI Norwegian Business School.

López, C. (3 de octubre de 2018). “El Gobierno obligará a tener órganos directivos paritarios”, *La Vanguardia*. Madrid. Recuperado en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20181003/452154474902/paridad-consejos-administracion-empresas-igualdad.html>, (última consulta: 13/03/2019).

Martínez, M. I.; Guilló, N.; Santero, R. y Castro, R. B. (2011). “Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación”. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

McKinsey Global Institute (septiembre de 2015). *The power of parity: How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*: McKinsey & Company.

Pwc (2018). *Women to Watch*.

Recomendación (s.f.). En *Enciclopedia Jurídica* (ed. 2014).

Stan, L. (2013). “Igualdad de género en los Consejos de Administración empresariales”, Prospectiva Europea, Fundación IDEAS. Madrid.

Tobías, E. (2017). DES-PA-CI-TO: equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas europeas. 2º Premio de Investigaciones Feministas en Materia de Igualdad de Género. Instituto Aragonés de la Mujer (IAM), y Universidad de Zaragoza.

Vega Catena, P.J.; Santero Sánchez, R.; Castro Núñez, B. y Gómez Gómez, N.E. (2016), “Participación femenina en puestos directivos y desigualdad salarial. Un análisis en el mercado laboral español”. (Women Directors, Critical Mass and Gender Wage Gap: Evidence for Spain. With English summary.). *Estudios De Economía Aplicada.*, 34(1), 155-178.

Banco Santander. Recuperado de: <https://www.bancosantander.es/es/diccionario-financiero/ibex-35>, (última consulta: 16/03/2019).

ElEconomista.es. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/ibex-35>, (última consulta: 16/03/2019).

Expansión. Recuperado de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/consejo-de-administracion.html>, (última consulta: 16/03/2019).

## LEGISLACIÓN

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 de 30 de abril de 2004).

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 de 15 de noviembre de 2014).

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 23 de marzo de 2007).

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 de noviembre de 2012, COM (2012) 0614 final.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE 3 de julio de 2010).

### WEBS CORPORATIVAS DE EMPRESAS DE LA MUESTRA:

Adolfo Domínguez. Información para accionistas e inversores. Recuperado de: [http://adz.adolfodominguez.com/manual\\_0.asp?i=618&t=%A0Consejo%20de%20Administraci%F3n](http://adz.adolfodominguez.com/manual_0.asp?i=618&t=%A0Consejo%20de%20Administraci%F3n), (última consulta: 24/03/2019).

Cellnex Telecom. Consejo de Administración. Recuperado de: <https://www.cellnextelecom.com/cellnex-consejo-de-administracion/>, (última consulta: 24/03/2019).

Grupo Nicolás Correa (2018). Informe Anual del Gobierno Corporativo. Recuperado en: [https://www.nicolascorrea.com/media/uploads/accionistas/gobierno/IAGC\\_2018.pdf](https://www.nicolascorrea.com/media/uploads/accionistas/gobierno/IAGC_2018.pdf), (última consulta: 24/03/2019).

Reno de Medici. *Report on corporate governance and ownership structure. Financial Year 2017*. Recuperado de: <http://rdmgroup.com/wp-content/uploads/2018/05/Report-on-Corporate-Governance-and-ownership-structure.pdf>, (última consulta: 24/03/2019).

Solarpack. Recuperado en: <https://www.solarpack.es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/>, (última consulta: 24/03/2019).

Técnicas Reunidas SA. Recuperado en: <https://www.tecnicasreunidas.es/wp-content/uploads/2019/01/consejo-de-administracion-2018.pdf>, (última consulta: 18/03/2019).

## ANEXOS

Tabla 1. *Presencia femenina en los Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la UE, 2007-2018 (%)*.

Country	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Austria	5	6,4	7	8,7	11,1	11,9	12,6	17,1	20	18,1	19,2	26,1
Belgium	6,4	7,2	7,6	10,5	10,9	12,9	16,7	22,4	26	28,6	30,7	32
Bulgaria	14,5	11,6	17	11,2	15,2	11,6	16,7	17,6	19	15,3	17,1	14,5
Cyprus	2,1	2,8	3,3	4	4,6	7,7	7,3	9,3	9	10,8	10,4	11,2
Czech Rep.	10,6	13,1	13	12,2	15,9	16,4	11,3	3,5	10,4	10,1	14,5	13,8
Germany	11,3	13,3	13	12,6	15,2	17,9	21,5	24,4	26,1	29,5	31,9	33,8
Denmark	15,3	16,9	18	17,7	16,3	20,8	22,9	24	25,8	27,1	30,3	27,7
Estonia	10,1	8,4	6,4	7	6,7	7,8	7,3	7,1	8,1	8,8	7,4	8
Greece	11,2	5,7	5,1	6,2	6,5	7,9	8,4	8,9	9,8	9,1	11,3	9,1
Spain	6,2	8	9,6	9,5	11,1	12,3	14,8	16,9	18,7	20,3	22	23,7
Finland	18,5	20,4	24	25,9	26,5	28,6	29,8	29,2	29,2	30,1	32,8	34,5
France	8,8	9,3	10	12,3	21,6	25,1	29,7	32,4	35,6	41,2	43,4	44
Croatia	13,7	11,5	15	15,6	19	15,1	15,1	19	22,2	19,9	21,6	17,2
Hungary	10,8	16,3	13	13,6	5,3	7,4	11,3	11,8	17,8	12,3	14,5	14,9
Ireland	6,7	7,1	8,3	8,4	8,8	8,7	11,1	10,9	15,3	16,5	17,6	18,7
Italy	3,2	3,9	4	4,5	5,9	10,8	15	24,1	28,6	32,3	34	36,4
Lithuania	17,5	16,2	15	13,1	14	17,8	16,1	16,5	14,3	14,3	14,3	10,8
Luxembourg	2,6	2,6	2,7	3,5	5,6	9,7	11,3	11,7	12,1	12,9	12	13,3
Latvia	17,4	15,8	17	23,5	26,6	28,2	28,6	31,7	30,4	28,5	28,8	29
Malta	4,1	4,3	4,1	2,4	2,3	3,5	2,1	2,7	4,5	4,5	8,4	9,5
Netherlands	13,9	14,5	15	14,9	17,8	21,5	25,1	24,9	25,5	27,5	29,5	30,7
Poland	11,9	10,4	9,5	11,6	11,8	11,8	12,3	14,6	19,4	18,8	20,1	21
Portugal	3,2	2,6	3,7	5,4	5,9	7,4	8,8	9,5	13,5	14,3	16,2	21,6
Romania	17,6	12	12	21,3	10,4	11,9	7,8	11	11,8	10,1	11	11
Sweden	23,8	26,9	27	26,4	24,7	25,5	26,5	27,6	32,6	36,9	36,3	36,1
Slovenia	15,4	18,4	10	9,8	14,2	18,7	21,6	19,9	21,5	24,8	22,6	27,9
Slovakia	23,5	18	18	21,6	14,6	13,8	24	18,2	12,7	12,5	15,1	24,1
UK	11,4	12,4	12	13,3	16,3	18,8	21	24,2	27,8	27	27,2	29,9
<b>EU (average)</b>	<b>11,3</b>	<b>11,3</b>	<b>11,4</b>	<b>12,4</b>	<b>13,0</b>	<b>14,7</b>	<b>16,3</b>	<b>17,5</b>	<b>19,6</b>	<b>20,1</b>	<b>21,4</b>	<b>22,5</b>
<b>% Var.</b>		<b>-0,2</b>	<b>1,4</b>	<b>8,2</b>	<b>5,2</b>	<b>12,8</b>	<b>11,0</b>	<b>7,5</b>	<b>11,5</b>	<b>2,6</b>	<b>6,8</b>	<b>5,0</b>

Fuente: Instituto Europeo para la Igualdad de Género.

Tabla 2. Cambio medio en la proporción de mujeres en los Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la UE, 2012-2018 (%)

Geographic region		2012	2018	% Crecimiento	% Crecimiento anual medio
Italy	IT	10,8	36,4	237%	40%
Portugal	PT	7,4	21,6	192%	32%
Malta	MT	3,5	9,5	171%	29%
Belgium	BE	12,9	32	148%	25%
Austria	AT	11,9	26,1	119%	20%
Ireland	IE	8,7	18,7	115%	19%
Hungary	HU	7,4	14,9	101%	17%
Spain	ES	12,3	23,7	93%	15%
Germany	DE	17,9	33,8	89%	15%
Poland	PL	11,8	21	78%	13%
France	FR	25,1	44	75%	13%
Slovakia	SK	13,8	24,1	75%	12%
European Union (28 countries)	EU	15,8	26,7	69%	11%
United Kingdom	UK	18,8	29,9	59%	10%
Slovenia	SI	18,7	27,9	49%	8%
Cyprus	CY	7,7	11,2	45%	8%
Netherlands	NL	21,5	30,7	43%	7%
Sweden	SE	25,5	36,1	42%	7%
Luxembourg	LU	9,7	13,3	37%	6%
Denmark	DK	20,8	27,7	33%	6%
Bulgaria	BG	11,6	14,5	25%	4%
Finland	FI	28,6	34,5	21%	3%
Greece	EL	7,9	9,1	15%	3%
Croatia	HR	15,1	17,2	14%	2%
Latvia	LV	28,2	29	3%	0,5%
Estonia	EE	7,8	8	3%	0,4%
Romania	RO	11,9	11	-8%	-1%
Czech Republic	CZ	16,4	13,8	-16%	-3%
Lithuania	LT	17,8	10,8	-39%	-7%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género

