

La situación actual de la mujer en los consejos de administración de las empresas cotizadas: ¿desequilibrio, desigualdad o ceguera de género?



Arturo Montesdeoca Suárez

*Personal investigador en formación**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

arturo.montesdeoca@ulpgc.es | <https://orcid.org/0000-0002-1519-4923>

Este trabajo ha obtenido el Premio Estudios Financieros 2023 en la modalidad de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

El jurado ha estado compuesto por: don Miguel Ángel Purcalla Bonilla, don Alberto Blasco Hernando, don Jordi García Viña, don Eduardo Rojo Torrecilla, doña Cristina Samsó Sánchez y doña María José Sánchez García.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

La presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad y decisión, así como en los puestos de alta dirección de las empresas, no ha dejado de ser un tema preocupante, puesto que se encuentran abrumadoramente infrarrepresentadas. Por tales razones, el objetivo de este estudio consiste en contextualizar la situación actual de la mujer en los consejos de administración, así como tratar los puntos más relevantes de la Directiva 2022/2381 respecto al régimen de cuotas mínimas de representación por género. Además, se pretende llevar a cabo un análisis práctico en el ámbito español a fin de identificar qué tipo de políticas están ejecutando empresas del IBEX 35 para promocionar el talento femenino a puestos de alta dirección y responsabilidad.

Palabras clave: consejos de administración; infrarrepresentación; cuotas; alta dirección; talento femenino; promoción; transparencia.

Recibido: 03-05-2023 / Aceptado: 08-09-2023 / Publicado: 07-11-2023

* Contrato predoctoral cofinanciado entre la Consejería de Economía, Conocimiento y Empleo y el Fondo Social Europeo.

Cómo citar: Montesdeoca Suárez, A. (2023). La situación actual de la mujer en los consejos de administración de las empresas cotizadas: ¿desequilibrio, desigualdad o ceguera de género? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 477, 23-58. <https://doi.org/10.51302/rtss.2023.18969>



The current situation of women in the boards of directors of publicly traded companies: imbalance, inequality, or gender blindness?

Arturo Montesdeoca Suárez

Personal investigador en formación.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

arturo.montesdeoca@ulpgc.es | <https://orcid.org/0000-0002-1519-4923>

This paper has won the **Financial Studies 2023 Award** in the Labour and Social Security Law category.

The jury members were: Mr. Miguel Ángel Purcalla Bonilla, Mr. Alberto Blasco Hernando, Mr. Jordi García Viña, Mr. Eduardo Rojo Torrecilla, Mrs. Cristina Samsó Sánchez and Mrs. María José Sánchez García.

The entries are submitted under a pseudonym and the selection process guarantees the anonymity.

Abstract

The presence of women in positions of responsibility and decision-making, as well as in senior management roles within companies, has remained a concerning issue, as they are overwhelmingly underrepresented. For these reasons, the objective of this study is to contextualize the current situation of women in boards of directors, as well as the key points of Directive 2022/2381 regarding the minimum gender representation quota system. Additionally, a practical analysis in the Spanish context is intended to identify the types of policies that IBEX 35 companies are implementing to promote female talent in senior management and leadership positions.

Keywords: boards of directors; underrepresentation; quotas; senior management; female talent; promotion; transparency.

Received: 03-05-2023 / Accepted: 08-09-2023 / Published: 07-11-2023

Citation: Montesdeoca Suárez, A. (2023). The current situation of women in the boards of directors of publicly traded companies: imbalance, inequality, or gender blindness? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 477, 23-58. <https://doi.org/10.51302/rtss.2023.18969>

Sumario

1. Una breve exposición de la situación actual de la mujer en las empresas cotizadas
2. De las políticas europeas de *soft law* a las políticas europeas de *hard law*
 - 2.1. El largo camino de tramitación europea para alcanzar un consenso entre los Estados miembros
 - 2.2. La Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género en el cargo de administrador/a de las sociedades cotizadas y a medidas conexas
3. Un apunte sobre el anteproyecto de Ley orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión
4. La presencia de la mujer en los consejos de administración y puestos de alta dirección de las sociedades cotizadas: acciones y medidas reales que pueden implementarse para alcanzar la paridad
 - 4.1. Acciona
 - 4.1.1. Informe de resultados
 - 4.1.2. Medidas del plan de igualdad
 - 4.2. CaixaBank
 - 4.2.1. Informe de resultados
 - 4.2.2. Medidas del plan de igualdad
 - 4.3. Telefónica
 - 4.3.1. Informe de resultados
 - 4.3.2. Medidas del plan de igualdad
 - 4.4. Ferrovial
 - 4.4.1. Informe de resultados
 - 4.4.2. Medidas del plan de igualdad
 - 4.5. Cellnex
 - 4.5.1. Informe de resultados
 - 4.5.2. Medidas del plan de igualdad

5. Conclusiones

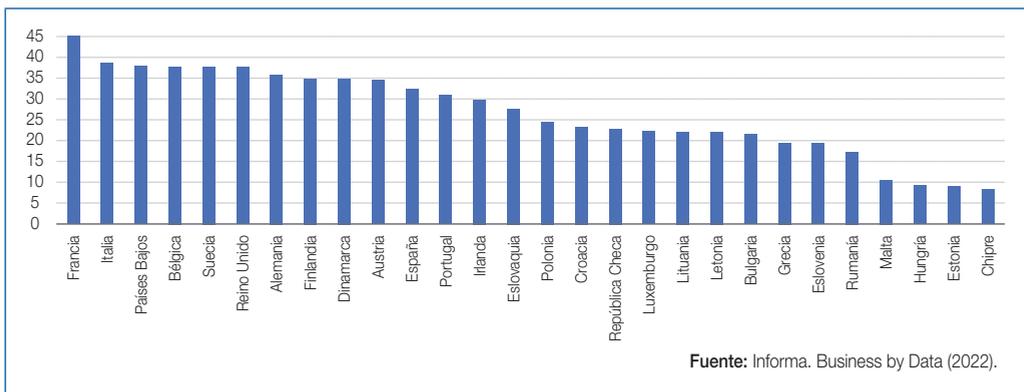
Referencias bibliográficas

1. Una breve exposición de la situación actual de la mujer en las empresas cotizadas

La cuota de representación de las mujeres en los consejos de administración y en puestos de alta dirección siempre ha sido inferior a la cuota de representación masculina (Molero Marañón, 2022, p. 13). De hecho, esta circunstancia ha gozado de un enorme interés por la doctrina científica a fin de identificar las causas que impiden a las mujeres promocionar en las mismas condiciones de igualdad que los hombres.

Entre los posibles factores, un sector de la doctrina ha señalado los siguientes: la poca confianza de cargos directivos sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar este tipo de puestos, la falsa creencia de que las mujeres no desean promocionar profesionalmente, la consolidación de estereotipos de género que impiden el acceso del talento femenino a la cúspide corporativa, así como las características de los sistemas de promoción interno a la alta dirección (Carrasquero Cepeda, 2014, p. 356). Y otro sector de la doctrina ha considerado que los tres factores más relevantes que explican la baja presencia de la mujer en cargos de responsabilidad se deben a: estereotipos de género culturales e implantados en nuestra sociedad, la falta de adaptación de las empresas a nuevas tendencias modernas frente a las tradicionales y, por último, el distinto valor social atribuido al trabajo por razón del género (Gómez Álvarez y Sánchez Barrios, 2009, p. 113). Una prueba de esta situación puede comprobarse en el gráfico que se muestra a continuación, en el que se refleja la presencia de la mujer en grandes empresas que cotizan a nivel europeo.

Gráfico 1. La presencia de la mujer en los consejos de administración en Europa



Esta realidad, consolidada en el tiempo, refleja una falta de diversidad y, en definitiva, de representación femenina en los consejos de administración y puestos de alta dirección, que se ha intentado solventar por los Estados miembros de diversas maneras. Por un lado, existe un conjunto de países que han priorizado medidas de *hard law*, a través de un texto legislativo específico orientado a introducir cuotas de representación; mientras que, por el contrario, otros países han optado por acciones de *soft law*, a través de los códigos de buen gobierno de las entidades mercantiles cotizadas (Mensi-Klarbach y Seierstad, 2020, p. 625).

Tabla 1. La regulación de la diversidad de género en los consejos de administración en países europeos

| Cuotas de género | | | | Códigos de gobierno corporativo con recomendaciones sobre diversidad de género | |
|------------------|------|----|---------------|--|---|
| País | Año | % | Hard vs. Soft | Año | Código |
| Alemania | 2016 | 30 | Hard | 2010 | German Corporate Governance Code |
| Austria | 2017 | 30 | Hard | 2009 | Austrian Code of Corporate Governance |
| Bélgica | 2011 | 33 | Hard | 2009 | The 2009 Belgian Code on Corporate Governance |
| Dinamarca | | No | | 2008 | Recommendations for Corporate Governance |
| España | 2007 | 40 | Soft | 2006 | Código unificado de buen gobierno |
| Finlandia | 2005 | 40 | Soft | 2008 | Finish Corporate Governance Code |
| Francia | 2011 | 40 | Soft | 2010 | Recommendations on Corporate Governance |
| Irlanda | | No | | 2012 | The UK Corporate Governance Code and the Irish Corporate Governance Annex |
| Italia | 2011 | 33 | Hard | 2018 | Corporate Governance Code |
| Luxemburgo | | No | | 2009 | The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange |
| Noruega | 2003 | 40 | Hard | 2009 | The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance |
| Países Bajos | 2013 | 30 | Soft | 2008 | Dutch Corporate Governance Code |



| Cuotas de género | | | | Códigos de gobierno corporativo con recomendaciones sobre diversidad de género | |
|------------------|------|-------|---------------|--|--|
| País | Año | % | Hard vs. Soft | Año | Código |
| Portugal | 2017 | 33,3 | Hard | 2016 | Corporate Governance Code |
| Reino Unido | | No | | 2012 | The UK Corporate Governance Code |
| República Checa | | No | | 2004 | No |
| Suecia | | No | | 2014 | Swedish Code of Corporate Governance: A Proposal by the Code Group |
| Suiza | 2019 | 30/20 | Soft | 2014 | Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance |

Fuente: Martínez García y Gómez Ansón (2020, p. 158).

En el análisis de los países pioneros que han adoptado un régimen de mínimos o cuotas de presencia femenina en los consejos de administración, debe comenzarse por Noruega que incluyó en el apartado 6.11 a) de la Ley de sociedades anónimas, *Allmennaksjeloven-asal*, los requisitos de representación de ambos sexos. La doctrina ha examinado en profundidad esta actuación pionera y ha concluido que con esta ley se consiguió, en un tiempo prudencialmente corto, contrarrestar la infrarrepresentación femenina en los consejos de administración, puesto que, por aquel entonces, las mujeres se encontraban representadas en un mísero 9 % (Ahern y Dittmar, 2012, p. 137).

Por consiguiente, dicha ley integró la obligatoriedad para las sociedades anónimas de contar con una cuota del 40 % de presencia femenina antes del mes de julio de 2005. Esta primera etapa de la ley se caracterizó por la adaptación voluntaria de las empresas, que no obtuvo una buena acogida. Por tales razones, la norma pasó a ser obligatoria a partir del 1 de enero de 2006 y las empresas debían cumplir con el régimen de cuotas el 1 de enero de 2008, bajo sanción de disolución en caso de no acatar el mandato legal. Pese a algunas reticencias de varias empresas que obligaron al Gobierno noruego a llevar a cabo requerimientos de cumplimiento, en abril de 2008 todas las empresas anónimas del país cumplieron con las disposiciones fijadas por la ley. En consecuencia, Noruega se ha posicionado como uno de los países con mayor liderazgo femenino en el ámbito empresarial a raíz de esta actuación de cuotas en los consejos de administración (De la Rosa Valverde, 2018, p. 4).

En segundo lugar, Francia aprobó la *Loi 2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*, de 27 de enero de 2011. En esta ley, el artículo 1 realizó una modificación del Código de Comercio por el que se incluyó que la representación de cada sexo no puede ser inferior a una cuota del 40 % en los puestos de dirección en las sociedades cotizadas. En una primera etapa, esta obligación estaba impuesta a empresas con 500 personas trabajadoras y una facturación de 50 millones de euros. Y, en una segunda etapa, a partir del año 2020, están obligadas las empresas con 250 personas trabajadoras. Por otro lado, se incluyó un sistema de sanciones referidas a la nulidad de los nombramientos irregulares, suspensión del pago de cuotas de asistencia al consejo en caso de composición irregular, entre otras.

Esta actuación legislativa adoptada por el Gobierno galés ha logrado alcanzar una proporción más amplia, una representación del 51 % de las mujeres en el año 2020, superando el 42 % en 2019 (Equileap, 2021, p. 21). De esta manera, se ha podido materializar el objetivo propuesto, la feminización de los puestos de dirección y responsabilidad operativa de las empresas. En la práctica, pueden mencionarse como buenos ejemplos el caso de L'Oréal (72 %), Kering (68 %), Danone (66 %) y Michelin (62 %).

En un periodo temporal más cercano a nuestros días, Portugal aprobó la *Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto*, sobre el sistema de representación equilibrada entre mujeres y hombres en los órganos de dirección y supervisión de las entidades del sector público empresarial y de las sociedades cotizadas.

El sistema de cuotas es diferente para ambos sectores; el artículo 4 determina que, para el sector público, «*a proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3 %, a partir de 1 de janeiro de 2018*». Y, en el caso del sector privado, el artículo 5 dispone que «*a proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020*».

En cuanto a los datos que permiten contrastar la finalidad pretendida por la ley, el informe *Igualdade de género em Portugal*, elaborado por la Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, constata que, efectivamente, la tasa de feminización de los consejos de administración en Portugal se incrementó de un 16,2 % en 2017 a un 31 % en 2021. Sin embargo, señala que, si bien se ha superado el primer umbral de representación mínima del 20 % de cada sexo para empresas cotizadas en bolsa, aún no se ha alcanzado el segundo umbral estipulado por la ley a enero 2020 (33,3 %), puesto que, en el año 2021, las mujeres representaron un 29,3 %, a diferencia de los hombres que representaron un 70,7 %.

A diferencia del resto de casos europeos, España no ha adoptado una intervención legislativa, sino que ha optado por una opción *soft law*. De esta manera, una referencia al régimen

de cuotas puede encontrarse en el *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas* (CUBG), que fue aprobado por el Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores el 22 de mayo de 2006. En su primera redacción, la recomendación número 15 recogía una fórmula «*comply or explain*» (Carrasquero Cepeda, 2014, p. 351), por la que se invitaba a corregir el escaso o nulo número de mujeres consejeras.

En definitiva, el Consejo debía explicar qué tipo de actuaciones se estaban adoptando para corregir dicha situación, entre otras, la creación de procedimientos de selección libres de sesgos de género que obstaculicen la promoción de las mujeres. En el año 2015, se introdujo una reforma en la recomendación número 14, por la que se pretendió 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». Sin embargo, el CUBG fue nuevamente actualizado en el año 2020, reformulando el contenido de la recomendación número 15 con la siguiente redacción:

Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad. Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40 % de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30 %.

El objetivo marcado por el CUBG en el momento de su reformulación, y pese a tratarse de una mera recomendación sin vinculación para las sociedades mercantiles, trataba de alcanzar una imagen diversa de los consejos de administración (el 40 % de consejeras del total de miembros antes de 2022).

En el ámbito puramente legislativo, la Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOIEMH), introduce en su artículo 75 que:

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 8 años a partir de la entrada en vigor de esta ley.

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

Con esta medida de *soft law*, se ha pretendido vincular la diversidad de género en los consejos de administración (60 %-40 %), dejando en manos de las sociedades la voluntad para alcanzar la paridad.

El propósito de la medida inserta en el artículo 75 debió alcanzarse a los 8 años de la entrada en vigor de la LOIEMH, pero ¿esta intervención ha permitido garantizar una representación equilibrada entre mujeres y hombres en los consejos de administración? De acuerdo con los datos publicados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), la presencia de mujeres en los consejos de administración alcanzó el 30 %, cumpliendo el objetivo marcado por aquel entonces.

En cuanto a las empresas del IBEX 35, 9 sociedades alcanzan la meta del 40 %, pero todavía existen 8 sociedades que no lo han logrado. La CNMV destaca que, para cumplir con el objetivo fijado en el CUBG, sería necesario nombrar 24 consejeras. Este dato no es menos relevante por cuanto existe una cierta disparidad en la participación de las mujeres en los consejos de administración. Así, se refleja que el número de consejeras alcanzó el 29,26 %; siendo mayoritaria la presencia en el cargo independiente (43,68 %), seguido de los dominicales (23,56 %) y una presencia tímida en el cargo de consejeras ejecutivas (6,42 %).

Tabla 2. El protagonismo de la mujer en las empresas cotizadas

| | Total mujeres | | | | IBEX 35 | | | |
|--|---------------|---------------|------|---------------|---------|---------------|------|---------------|
| | 2020 | | 2021 | | 2020 | | 2021 | |
| | Núm. | % sobre total | Núm. | % sobre total | Núm. | % sobre total | Núm. | % sobre total |
| Total consejeras | 331 | 26,1 | 357 | 29,26 | 136 | 31,26 | 144 | 34,2 |
| Dominical | 87 | 21,02 | 90 | 23,56 | 23 | 23,47 | 21 | 23,33 |
| Ejecutivo | 11 | 5,5 | 12 | 6,42 | 4 | 6,06 | 3 | 4,92 |
| Independiente | 219 | 39 | 242 | 43,68 | 105 | 43,93 | 116 | 48,95 |
| Otro externo | 14 | 15,4 | 13 | 14,61 | 4 | 12,5 | 4 | 12,12 |
| Mujeres en la alta dirección (excluidas altas directivas consejeras) | 179 | 17,53 | 197 | 19,66 | 73 | 17,1 | 90 | 22 |

Fuente: CNMV (2022).

La CNMV celebra que los datos son buenos y que los esfuerzos realizados han permitido aumentar lenta, pero progresivamente, el número de mujeres en la cúspide corporativa. Pese

a ello, puntualiza que las sociedades cotizadas deben continuar trabajando para incorporar talento femenino en puestos de mayor responsabilidad, en concreto, en la alta dirección, así como en el cargo de consejera ejecutiva. Y, de hecho, una parte de la doctrina se inclina favorablemente en apoyo de este tipo de actuaciones caracterizadas por una involucración de las empresas en un cambio cultural hacia la diversidad frente al régimen obligatorio de cuotas (Chinchilla Albiol y Jiménez López, 2019, p. 26).

2. De las políticas europeas de *soft law* a las políticas europeas de *hard law*

La actuación europea para garantizar la diversidad y la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres se ha efectuado a través de una doble vía: las políticas de *soft law* y *hard law*.

En cuanto a la política *soft law* de la Unión Europea puede estarse de acuerdo en que se han dictado numerosas disposiciones orientadas a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, eliminando cualquier tipo de discriminación en la vida profesional.

En primer lugar, puede señalarse la recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984, relativa a la promoción de acciones positivas en favor de la mujer (84/635/CEE). Entre sus líneas se realiza una llamada de atención a los Estados miembros para adoptar una política de acción positiva destinada a eliminar las desigualdades que sufren las mujeres en la vida profesional, así como promover la participación en el empleo. El objetivo de este tipo de políticas pretendía «estimular la participación de la mujer en las distintas actividades de los sectores de la vida profesional en los que actualmente se encuentren infrarrepresentadas, en particular, los sectores de futuro, y en los niveles superiores de responsabilidad». Por lo tanto, y de forma temprana, el Consejo era consciente de las dificultades de la mujer para acceder a puestos de responsabilidad, poniendo el foco de atención en las características de los procesos de promoción.

En segundo lugar, y de forma más amplia, en la recomendación del Consejo de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, se recomendó a los Estados miembros la adopción de medidas coherentes para favorecer la «participación equilibrada de las mujeres y los hombres en los órganos y comisiones gubernamentales a todos los niveles». Pero aún más, se solicitó a las instituciones europeas que elaborasen una estrategia orientada a lograr una participación equilibrada de las mujeres y los hombres en procesos de toma de decisiones.

Pese a las actuaciones encomendadas, la Comisión no flaqueó en su compromiso por alcanzar una igualdad efectiva y real entre mujeres y hombres, concretamente, en la participación de la mujer en la toma de decisiones. A este respecto, la Declaración de

la Comisión Europea¹ «Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres. Una Carta de la Mujer» se hace eco de una situación que no ha sido posible revertir. Así, la Comisión se reafirmó en el compromiso adquirido tiempo atrás para remover los obstáculos que impiden el pleno acceso de las mujeres a los puestos de poder y toma de decisión.

Por otro lado, puede mencionarse el Pilar europeo de derechos sociales que integra 20 principios por los que Europa pretende llegar a ser una sociedad más «justa, inclusiva y llena de oportunidades». El segundo principio «igualdad de género» dispone que «la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres debe garantizarse y fomentarse en todos los ámbitos, también en relación con la participación en el mercado laboral, las condiciones de trabajo y de empleo y la progresión de la carrera». En este punto, la acción acometida por la Comisión para cumplir con este principio se ha materializado en la Estrategia para la igualdad de género 2020-2025, que recoge una serie de ejes estratégicos acompañados de unas acciones para lograr que Europa sea más igualitaria desde el punto de vista de género. En definitiva, la Unión Europea pretende desarrollar una política comprometida con la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en diferentes ámbitos de actuación, tanto internos como externos.

El objetivo tercero de la estrategia se denomina «Igualdad en los puestos de mando en todos los ámbitos de la sociedad», haciendo una especial mención a la necesidad de lograr un equilibrio de género tanto en la toma de decisiones como en la política. A este respecto, la estrategia destaca que, pese a los avances de la sociedad, las mujeres siguen infrarrepresentadas en los puestos de toma de decisiones. Una cuestión que preocupa y mucho, ya que, de lograrse la diversidad de género y la integración del talento femenino, se contribuiría a mejorar la toma de decisiones y la gobernanza empresarial, así como a impulsar el crecimiento económico (Organización Internacional del Trabajo –OIT–, 2019, p. 16).

En esta estrategia se ha incluido una actuación específica orientada a la ruptura del denominado «techo de cristal», que impide a las mujeres acceder y promocionar a puestos de dirección, control y decisión, es decir, una segregación ocupacional vertical (Wirth, 2001, p. 63). Para alcanzar este fin, se previó que la Comisión instase al Parlamento Europeo y al Consejo a adoptar la propuesta de Directiva relativa a la mejora del equilibrio de género en los consejos de administración, objeto de análisis a continuación.

¹ Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer 2010 en conmemoración del 15.º aniversario de la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción de la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer celebrada en Pekín, y del 30.º aniversario de la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

2.1. El largo camino de tramitación europea para alcanzar un consenso entre los Estados miembros

La igualdad constituye uno, entre otros, de los valores fundamentales y pilar básico en la construcción de la sociedad europea. Por consiguiente, constituye un valor común que debe imperar en el resto de los Estados miembros. Ello explica que la Unión Europea haya adoptado diferentes instrumentos jurídicos orientados a plasmar y alcanzar en la práctica la igualdad entre mujeres y hombres, prohibiendo cualquier tipo de discriminación.

Empleando un criterio temporal, el Convenio Europeo de Derechos Humanos (CEDH), adoptado por el Consejo de Europa el 4 de noviembre de 1950, recogió el goce de los derechos y libertades de las personas sin distinción, entre otras, por razón de sexo. A continuación, la Carta Social Europea, aprobada en Turín el 18 de octubre de 1961 y revisada en 1996. Este texto se constituye como el tratado sobre derechos sociales más relevante en el ámbito europeo (Salcedo Beltrán, 2016). En su contenido se recogen varias referencias a la igualdad, como puede ser el artículo 8, en el que se reconoce el derecho de todas las personas trabajadoras a la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y de profesión, sin discriminación por razón del sexo.

La doctrina iuslaboralista ha distinguido entre dos procesos de fuentes emanadas por la Unión Europea (Lousada Arochena *et al.*, 2022, pp. 45-49). Una primera etapa puede identificarse con la entrada en vigor del Tratado de Roma, que dio origen a la Comunidad Económica Europea con una impregnación puramente económica. En esta etapa, la Comisión Europea abordó los primeros desarrollos legislativos en materia de igualdad materializándose en varias directivas.

Posteriormente, una segunda etapa, caracterizada por la transición entre el Tratado de la Unión Europea al actual Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). De este modo, el TFUE recoge en el artículo 8 que la Unión Europea en todas sus acciones tendrá como objetivo promover la igualdad, así como la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres. Y, por otra parte, habilita en su artículo 157.3 a que el Parlamento Europeo y el Consejo adopten las medidas que fueran necesarias para garantizar la plena igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre mujeres y hombres en el ecosistema laboral². En suma, el artículo 157.4 reconoce la posibilidad de que cualquier Estado miembro pueda adoptar medidas «que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales».

² En esta etapa puede destacarse la aprobación de la Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico, y la Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

En estos momentos, surgió la idea de configurar un texto que integrase los derechos fundamentales de la Unión Europea, la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (CDFUE). Con esta actuación se dio cumplimiento a un vacío normativo en el ámbito de la Unión Europea respecto a la vulneración de los derechos fundamentales por las instituciones y órganos comunitarios (Rodríguez Bereijo, 2001, p. 46).

La igualdad se integró en el artículo 21, en una redacción que guarda similitud con el CEDH, por cuanto se prohíbe cualquier trato discriminatorio por las causas que fueren, y, de forma más específica, en el artículo 23, relativo a la igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos. Y en el apartado segundo del artículo 23 de la CDFUE se concretó una medida de acción positiva que no es contraria al principio de igualdad, medidas concretas en favor del sexo menos representado.

En este punto es oportuno remarcar la postura del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) respecto a la interpretación de la acción positiva prevista tanto en el artículo 157.4 del TFUE como en el artículo 23.2 de la CDFUE. La jurisprudencia del TJUE³ puede resumirse en que, en materia de contratación, cuando para cubrir una candidatura existan personas de distinto género que concurren en igualdad de condiciones (capacitación, competencia y cualificación), puede adoptarse una prioridad al género infrarrepresentado. No obstante, esta decisión no opera de forma automática, sino que debe adoptarse tras una operación objetiva y consensuada que permita poner de relieve el potencial de las candidaturas. Por lo tanto, puede darse el caso en que, en igualdad de condiciones, la balanza se incline hacia la candidatura masculina. Esta excepcionalidad está permitida en casos justificados como puede ser la situación personal de cada candidato.

Este tipo de medidas de acción positiva constituyen la base de la temática aquí propuesta, es decir, compensar la infrarrepresentación del sexo menos representado en una actividad profesional, en concreto, en puestos de dirección y responsabilidad, a través de una cuota de representación mínima. Por tanto, resulta necesario precisar que, de forma conjunta con las medidas de *soft law*, la Unión Europea ya venía trabajando en la elaboración de un texto normativo vinculante para los Estados miembros en materia de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de administración.

Así, un primer intento se efectuó con la presentación por la Comisión de la propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género en el cargo de administrador/a no ejecutivo/a de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, que, por falta de consenso con algunos Estados miembros, finalmente no vio la luz.

En esta propuesta se incluyó que los consejos de administración de las sociedades cotizadas debían alcanzar una representación del género menos representado de, al menos,

³ Sentencias del TJUE de 17 de octubre de 1995, C-450/93; de 11 de noviembre de 1997, C-409/95; de 28 de marzo de 2000, C-158/97; de 6 de julio de 2000, C-407/98.

el 40 %, para los puestos de administrador/a no ejecutivo/a. La propuesta de directiva recogió aspectos sobre el proceso de selección de las personas candidatas a ocupar este tipo de puestos profesionales fijando que debía caracterizarse por «criterios preestablecidos, claros y formulados de forma neutra y carentes de ambigüedades». Y en cuanto a los plazos, la propuesta de directiva pretendía alcanzar el citado porcentaje el 1 de enero de 2020 y, en el caso de empresas públicas, el 1 de enero de 2018.

Posteriormente, se fueron sucediendo intentos frustrados durante la presidencia lituana del Consejo, que a través del grupo de trabajo «Cuestiones sociales» analizó dos propuestas de redacción materializándose en la propuesta de Directiva destinada a mejorar el equilibrio de género entre el cargo de administrador/a no ejecutivo/a de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines, de 13 de octubre de 2014.

Con la presidencia de Lituania, la Comisión informó, nuevamente, sobre el impacto positivo que puede alcanzarse con la adopción de este tipo de medidas de diversidad de género en los consejos de administración, así como para combatir la brecha en la toma de decisiones. Además, puntualiza que la propuesta de directiva interviene para fijar un régimen de mínimos como acción positiva para lograr la paridad de género en la composición de los consejos. Sin embargo, señala que la norma otorga un cierto margen de flexibilidad a los Estados miembros, que se materializa en la suspensión de los requisitos de nombramiento previstos por la propuesta de directiva si ya han iniciado medidas orientadas a alcanzar el mismo fin.

En cuanto a las cuotas a alcanzar, el artículo 4 de la propuesta de directiva determinó que para el 31 de diciembre de 2020 debía alcanzarse la representación del 40 % del género infrarrepresentado en los puestos de administrador/a no ejecutivo/a. Y, para el mismo plazo temporal, un 33 % para el género infrarrepresentado en el caso de administrador/a ejecutivo/a y no ejecutivo/a.

Durante la presidencia de Luxemburgo, pese al respaldo de la propuesta de directiva, no se logró un consenso, porque las delegaciones declararon una falta de adecuación del texto al principio de subsidiariedad. Y, en suma, porque las delegaciones manifestaron que los diferentes Estados miembros no se encontraban en las mismas condiciones para alcanzar los objetivos propuestos en el plazo señalado. El texto elaborado por la presidencia, además de compartir las cláusulas de flexibilidad en las cuotas para los Estados miembros, replanteó los criterios temporales de aplicación. Así, se apostó por el vencimiento del plazo:

- El 31 de diciembre de 2022 (en vez del 31 de diciembre de 2020), en el caso de la suspensión ex artículo 4 ter de la propuesta de directiva salvo que se cumplan determinadas condiciones ex artículo 4 ter, apartado segundo.
- El 30 de septiembre de 2023 (en vez del 31 de septiembre de 2021), los Estados miembros tendrían que garantizar la aplicación de los requisitos de procedimiento

ex artículo 4 bis de la propuesta de directiva cuando no se cumplieran las condiciones señaladas en el apartado anterior.

- El 31 de diciembre de 2024 (en vez del 31 de diciembre de 2022), en la obligación de la Comisión para comenzar a informar tanto al Parlamento Europeo como al Consejo sobre la aplicación de la propuesta de directiva.
- El 31 de diciembre de 2031 (en vez del 31 de diciembre de 2029), para fijar la caducidad de la propuesta de directiva.

En el mismo sentido, durante la presidencia de Malta, se efectuó un nuevo cambio en el calendario de la propuesta de directiva:

- El 31 de diciembre de 2024 (en vez del 31 de diciembre de 2022), en el caso de la suspensión ex artículo 4 ter de la propuesta de directiva salvo que se cumplan determinadas condiciones ex artículo 4 ter, apartado segundo.
- El 30 de septiembre de 2025 (en vez del 31 de septiembre de 2023), los Estados miembros tendrían que garantizar la aplicación de los requisitos de procedimiento ex artículo 4 bis de la propuesta de directiva cuando no se cumplieran las condiciones señaladas en el apartado anterior.
- El 31 de diciembre de 2026 (en vez del 31 de diciembre de 2024), en la obligación de la Comisión para comenzar a informar tanto al Parlamento Europeo como al Consejo sobre la aplicación de la propuesta de directiva.
- El 31 de diciembre de 2033 (en vez del 31 de diciembre de 2031), para fijar la caducidad de la propuesta de directiva.

En definitiva, entre los motivos que dificultaron la negociación de las delegaciones puede mencionarse la preferencia de medidas *soft law* a nivel nacional o europeo frente a una intervención legislativa con régimen de mínimos, así como la falta de adecuación a los principios de subsidiariedad⁴.

Finalmente, con la presidencia francesa, el grupo «Cuestiones sociales» retomó los trabajos previos sobre la propuesta de directiva, y la presidencia efectuó una revisión del texto introduciendo algunos cambios que darían cuerpo al documento final. En este sentido, el aspecto más significativo se encuentra en la modificación de la obligación que le corresponde a los Estados miembros respecto al régimen de cuotas. Por consiguiente, se optó por una doble alternativa: lograr que el sexo menos representado ocupe como mínimo el 40% de los puestos de administrador/a no ejecutivo/a o que el sexo menos representado ocupe como

⁴ Entre los países que presentaron dictámenes contrarios pueden citarse Dinamarca, Países Bajos, Polonia, Suecia y Reino Unido.

mínimo el 33 % del total de puestos de administrador/a, incluidos los de administrador/a tanto ejecutivo/a como no ejecutivo/a. Por tanto, serán los Estados miembros quienes se decidan por uno u otro objetivo en su legislación nacional.

2.2. La Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género en el cargo de administrador/a de las sociedades cotizadas y a medidas conexas

Tras un largo periplo legislativo que se inició el 14 de noviembre de 2012, el Consejo y el Parlamento Europeo plasmaron en un acuerdo político el 7 de junio de 2022 la aprobación de un texto vinculante para lograr la paridad de género en los consejos de administración.

La Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género en el cargo de administrador/a de las sociedades cotizadas y a medidas conexas (Directiva 2022/2381), se aprobó el 17 de octubre de 2022 pese a las reticencias manifestadas en etapas anteriores. En el comunicado de la Unión Europea firmado por Marian Jurěčka⁵, enfatizó la repercusión que puede alcanzar la norma a largo plazo al declarar que podrán removerse los obstáculos que las mujeres se encuentran para promocionar profesionalmente a puestos directivos, subrayando que este desarrollo del potencial femenino redundará positivamente en beneficio de las empresas.

El considerando 13 expone una declaración de intenciones, la necesaria colaboración de las sociedades y empresas en cuanto al impulso, apoyo y desarrollo del talento femenino para desterrar los obstáculos en cuanto a las oportunidades de promoción a puestos de responsabilidad. Esta declaración es extensible al ámbito formativo, por lo que las escuelas de negocios y las universidades juegan un papel importante en la visualización del papel que puede desarrollar la mujer en la actividad empresarial. Por lo que la labor de comunicación y captación en las ofertas formativas debe realizarse libre de estereotipos y mediante acciones que capten la atención de las mujeres por cursar formaciones relacionadas con el liderazgo y/o dirección.

En el mismo sentido, el considerando 26 lleva a cabo una declaración por la que reconoce la necesaria implicación de las sociedades cotizadas. El papel asumido por las sociedades puede materializarse a través de políticas internas de igualdad de género orientadas a la paridad de género a todos los niveles. Entre las propuestas implementadas en este tipo de políticas, señala la posibilidad de efectuar un nombramiento paritario, mujer y hombre, en puestos claves, la creación de programas de tutoría y de orientación profesional para mujeres, así como estrategias de recursos humanos comprometidas con la igualdad de oportunidades.

⁵ Vicepresidente del Gobierno y ministro de Trabajo y Asuntos Sociales de Chequia.

La radiografía de los consejos de administración en los Estados miembros refleja una infrarrepresentación de las mujeres en este tipo de puestos directivos, por lo que se rehúye y descarta el talento femenino. Los avances han sido poco significativos y muy dispares en función de cada Estado miembro y, todo ello, pese a los esfuerzos realizados en las políticas de la Unión Europea en materia de prohibición de la discriminación por razón de sexo. Una situación que contrasta, como prevé el considerando 16, con un modelo de gobernanza empresarial más proactivo, caracterizado por incrementar el rendimiento del equipo de trabajo, la innovación y la calidad de la toma de decisiones grupales por la integración de diferentes perspectivas. Un conjunto de razones que justifican la necesidad de implementar políticas de diversidad de género en la alta dirección y que no interfieren en el crecimiento financiero de las sociedades, más bien lo contrario.

En este sentido, el objetivo principal por alcanzar con esta norma europea consiste en lograr a largo plazo una representación más equilibrada de mujeres y hombres en el cargo de administrador/a de las sociedades cotizadas. Esta intervención legislativa se efectuará por los Estados miembros que serán los obligados a verificar que aquellas sociedades cotizadas con domicilio social en su territorio aplican las medidas previstas por la presente Directiva 2022/2381. Por tanto, tras esta aclaración, puede comprobarse que se ha descartado la aplicación a las microempresas, pequeñas y mediana empresas (pymes) ex artículo 1.

Pero ¿qué objetivos reales pretende alcanzar la Unión Europea con la entrada en vigor de la Directiva 2022/2381? La respuesta se encuentra en el artículo 5, que ha incorporado en su totalidad el acuerdo alcanzado por la presidencia francesa por el que se establece la doble canalización de cuotas. Por consiguiente, los Estados miembros se encargarán de exigir a las sociedades cotizadas: que el sexo menos representado ocupe como mínimo el 40 % de los puestos de administrador/a o que el sexo menos representado ocupe como mínimo el 33 % del total de puestos de administrador/a, incluidos los de administrador/a tanto ejecutivo/a como no ejecutivo/a.

La Directiva 2022/2381 señala directamente que el problema radica en una disparidad y ausencia normativa nacional al respecto. Este hecho se recoge en el artículo 6, poniendo especial énfasis en las condiciones fijadas por las sociedades y que constituyen una auténtica barrera para las mujeres en cuanto al acceso a los puestos de administración. Entre ellas, la falta de transparencia de los procesos selectivos, las cualificaciones, conocimientos y aptitudes para el cargo. Por tanto, los procesos selectivos deben observar este tipo de requerimientos objetivos, neutros, bajo la imparcialidad y con independencia del género.

El artículo 6.3 concreta un derecho que puede disfrutar toda persona candidata que ha participado en el proceso de selección a este tipo de puestos y, colateralmente, una obligación para las sociedades de informarlas, cuando así lo soliciten, sobre lo siguiente: los criterios de capacitación en los que se basó la selección, la apreciación comparativa objetiva de las personas candidatas al puesto con arreglo a esos criterios y, en su caso, las consideraciones específicas que, con carácter excepcional, hicieron inclinar la balanza en favor de una

persona candidata que no sea del sexo menos representado. Y otra acción que le corresponde a los Estados miembros será exigir a las sociedades que, cuando el nombramiento o selección para el puesto de administrador/a se efectúe mediante votación, se otorgue a quienes ostentan derecho a voto la información necesaria sobre las medidas (porcentajes mínimos de cuota reservados), así como las posibles sanciones en caso de incumplimiento.

En cuanto a las sanciones, el artículo 8 de la Directiva 2022/2381 deja en manos de los Estados miembros la inclusión en su legislación nacional de la previsión del régimen de sanciones aplicables a las infracciones en las que pudieran incurrir las sociedades ex artículos 5.2, 6 y 7. Las posibles sanciones implementadas por los Estados miembros, además de estar adoptadas antes del 28 de diciembre de 2024, deberán acomodarse a los principios de efectividad, proporcionalidad y carácter disuasorio. En cuanto a las modalidades, pueden consistir en multas o en la reclamación ante la autoridad judicial de la nulidad del proceso de selección del cargo de administrador/a.

La flexibilidad legislativa imperante en los trabajos previos de la presidencia luxemburguesa y maltesa también se ha recogido en la Directiva 2022/2381. Esta flexibilidad se materializa en una excepción a la aplicabilidad del artículo 6 y, en su caso, del artículo 5.2, por los Estados miembros cuando se cumplan las condiciones previstas en el apartado 12 a) y b). La evaluación del cumplimiento de las situaciones de excepcionalidad, ex artículo 12 a)⁶ y b)⁷, requiere acreditar que «el número de puestos de administrador será el más próximo a la proporción del 30 % de los administradores no ejecutivos o a la del 25 % del total de puestos de administrador, pero no superior a la del 39 %», ex artículo 12.2. Y para el supuesto en el que un Estado miembro ya no cumpla con las condiciones de excepcionalidad señaladas, deberá aplicar en su integridad los artículos 6 y 5.2 en el plazo de 6 meses.

Una evidencia que se deriva del análisis anterior es que las actuaciones de *soft law* implementadas a nivel europeo no han obtenido los resultados esperados. En cierto modo, estas actuaciones no han conseguido revertir una cultura empresarial arraigada y extendida, la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad y, por ende, en la toma de decisiones económicas de las sociedades cotizadas. Por tales razones se estimó

⁶ El sexo menos representado ocupe, como mínimo, el 30 % de los puestos de administrador/a no ejecutivo/a o, como mínimo, el 25 % del total de puestos de administrador/a en las sociedades cotizadas.

⁷ El derecho nacional de dicho Estado miembro: i) exija que los miembros del sexo menos representado ocupen, como mínimo, el 30 % de los puestos de administrador/a no ejecutivo/a o, como mínimo, el 25 % del total de puestos de administrador/a en las sociedades cotizadas; ii) comprenda medidas de ejecución efectivas, proporcionadas y disuasorias en caso de incumplimiento de los requisitos mencionados en el inciso i), y iii) exija que todas las sociedades cotizadas a las que no se aplique dicho derecho nacional fijen objetivos cuantitativos individuales para todos los puestos de administrador/a. Cuando un Estado miembro haya suspendido la aplicación del artículo 6 y, en su caso, del artículo 5, apartado 2, sobre la base de cualquiera de las condiciones establecidas en el párrafo primero del presente apartado, los objetivos establecidos en el artículo 5, apartado 1, se considerarán alcanzados en dicho Estado miembro.

conveniente adoptar una norma vinculante para todos los Estados miembros para solventar los estereotipos de género y las posibles actuaciones discriminatorias que están dificultando el acceso del talento femenino a la cúspide corporativa.

De hecho, la Directiva 2022/2381 tiene un objetivo claro y palpable, remover tales obstáculos fijando para ello, además de los plazos mencionados, otros periodos temporales a fin de valorar si las propuestas legislativas han sido acertadas o no. Así, el artículo 13 concreta que a más tardar el 29 de diciembre de 2025, y posteriormente con carácter bianual, los Estados miembros deberán informar a la Comisión sobre las medidas que han adoptado para cumplir con lo previsto en los artículos 5.1, 5.2 y 7 de la Directiva 2022/2381.

Por otro lado, la Comisión deberá efectuar una revisión e informar al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la aplicación de la Directiva 2022/2381 antes del 31 de diciembre de 2030 y posteriormente bianualmente. Por último, en el caso de que la evaluación efectuada por la Comisión fuese positiva, propondrá la prórroga o la modificación de la norma más allá del 31 de diciembre de 2038. En definitiva, se pretende poner de relieve si la Directiva 2022/2381 ha sido un instrumento útil y eficaz para alcanzar el equilibrio de género en los consejos de administración o si, por el contrario, deben redoblar los esfuerzos realizados para lograr el fin propuesto.

3. Un apunte sobre el anteproyecto de Ley orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión

La respuesta legislativa española se encuentra en fase de tramitación parlamentaria en forma de anteproyecto de Ley orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión. El propio texto destaca su ámbito de actuación, la implementación de «medidas de presencia equilibrada de ambos sexos en la toma de decisiones en el ejercicio de poderes públicos y en el sector privado con la finalidad de avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres».

En España, la adopción de medidas de diversidad de género en los órganos de representación tiene su origen, por un lado, en la previsión recogida en el artículo 75 de la LOIEMH para las sociedades cotizadas que ya ha sido analizada anteriormente. Por otro lado, la disposición adicional segunda de la LOIEMH introdujo una obligación para el sector público a fin de efectuar una actuación encaminada a equilibrar la presencia de mujeres y hombres en el ámbito político. En este sentido, con su entrada en vigor se introdujo un nuevo artículo 44 bis en la Ley orgánica 5/1985, de 19 de junio, del régimen electoral general (LOREG), que plantea una composición equilibrada de mujeres y hombres en las elecciones para el Congreso de los Diputados, municipales, consejos y cabildos insulares, Parlamento Europeo, así como para las Asambleas legislativas de las comunidades autónomas.

Esta paridad debe materializarse en el conjunto de las personas candidatas que conforman la lista electoral, de tal forma que cada uno de los sexos represente, al menos, el 40 %⁸.

Por último, el artículo 52 de la LOIEMH, respecto a la titularidad de los órganos directivos, determina que el Gobierno deberá atender a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en el nombramiento de «personas titulares de los órganos directivos de la Administración General del Estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella, consideradas en su conjunto, cuya designación le corresponda». Sin embargo, el anteproyecto de ley expone que fue un error no haber incorporado esta exigencia en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público (Ley 40/2015), concretamente en los artículos 55 y 84, en cuanto al régimen de composición de la Administración General del Estado y de las entidades del sector público institucional estatal.

El anteproyecto de ley tiene un planteamiento claro, realizar las modificaciones y previsiones necesarias para avanzar en igualdad de género. A este respecto, el ámbito de actuación es mucho más amplio y ambicioso que la Directiva 2022/2381, puesto que se extiende no solo a las sociedades cotizadas, sino también a las sociedades no cotizadas, colegios profesionales, así como a la entrega de premios públicos.

La propuesta española no se ha decantado por una cuota de presencia específica, sino que ha seguido el modelo aportado por la Directiva 2022/2381. En definitiva, el anteproyecto de ley es mucho más ambicioso, ya que la apuesta ha sido fijar el 40 % de representación mínima del sexo menos representado en el conjunto del consejo de administración. Y, del mismo modo, para la alta dirección, ya que las sociedades cotizadas deberán velar por una representación mínima del 40 % del sexo menos representado. Una actuación que es acorde con el considerando 49 de la Directiva 2022/2381, por cuanto determina que «los Estados miembros o las sociedades cotizadas deben poder adoptar o mantener medidas más rigurosas para garantizar una representación más equilibrada de mujeres y hombres».

Esta previsión legislativa, que establece un porcentaje mínimo de cuota (40 %) del sexo menos representado, requiere la modificación de varias disposiciones. Por un lado, se prevé la modificación del artículo 44 bis de la LOREG, por el que las candidaturas, con

⁸ Esta actuación de previsión paritaria de las listas electorales ha sido desarrollada en comunidades autónomas como Castilla-La Mancha (Ley 5/1986, de 23 de diciembre, electoral de Castilla-La Mancha) y Andalucía (Ley 5/2005, de 8 de abril, por la que se modifica la Ley 1/1986, de 2 de enero, electoral de Andalucía). A este respecto, el Tribunal Constitucional (TC) se ha pronunciado sobre esta cuestión en varios momentos, Sentencias del TC 13/2009, de 19 de enero, y 40/2011, de 31 de marzo, destacando que la restricción a la libertad de los partidos políticos a la hora de componer las listas electorales que el precepto enjuiciado lleva consigo, encuentra su justificación en la remoción de la desigualdad que padecen las mujeres en el ámbito de la representación política. Razón por la cual «solo se justifica en la realidad de las circunstancias sociales del momento en que se adopta, de manera que su misma eficacia habrá de redundar en la progresiva desaparición del fundamento constitucional del que ahora disfruta».

independencia de su ámbito territorial, se compongan de forma paritaria y con una representación mínima de cada sexo.

Por otro lado, se incluye un nuevo apartado 3 en el artículo 12 de la Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno, por el que se determina una presencia equilibrada entre mujeres y hombres en el nombramiento de la titularidad de cargos como vicepresidencias y departamentos ministeriales.

En tercer lugar, se modifica la actual redacción del artículo 54.1 de la Ley 40/2015, para garantizar la representación equilibrada en los nombramientos y designaciones de personas titulares de los órganos superiores, directivos y personal de alta dirección en entidades del sector público institucional estatal. Se incluye un nuevo artículo 55 bis, por el que se materializa la obligación de la paridad en el nombramiento de personas titulares de las Secretarías de Estado y órganos directivos de la Administración General del Estado. Y además un 84 bis, cuyo fin es alcanzar la presencia equilibrada en la titularidad del cargo de presidencia, vicepresidencia, direcciones generales, direcciones ejecutivas y asimilados de las entidades del sector público institucional estatal que tengan la condición de máximos responsables, así como a las personas con contratos de alta dirección en tales entidades.

En el capítulo cuarto se prevé el verdadero motivo de este anteproyecto de ley, la transposición de la Directiva 2022/2381. Así, se incluye una nueva reforma, en este caso del Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de sociedades de capital (Ley de sociedades de capital). En esta ley se incorpora un nuevo artículo 529 ter, orientado a la exigencia de las sociedades cotizadas de cumplir con el 40 % del sexo menos representado en los consejos de administración y en la alta dirección. Y, de forma complementaria, este objetivo se recoge en otra propuesta legislativa en tramitación, el proyecto de Ley de los mercados de valores y de los servicios de inversión⁹. En su artículo 24.4 se recoge la composición equilibrada de mujeres y hombres del Comité Consultivo de la CNMV, salvo por razones fundadas y objetivas, debidamente motivadas.

La adaptación de los principios de la Directiva 2022/2381 se materializa en varios apartados de la Ley de sociedades de capital. De este modo, el artículo 529 *decies*, «Nombramiento y reelección de consejeros», cambia al *undecies*, y se incorporan nuevos apartados, 7-10. En estos nuevos apartados se incorporan las obligaciones recogidas en el artículo 6 de la Directiva 2022/2381, en cuanto al sistema de selección de personas candidatas para el nombramiento o elección en puestos de administrador/a. Así, la propuesta de nombramiento o reelección de las personas integrantes del consejo de administración debe ir acompañada de un informe justificativo de la comisión de nombramientos y retribuciones. Y en el mismo sentido que el artículo 6.2 de la Directiva 2022/2381, cualquier persona candidata

⁹ Proyecto de Ley 121/000114. Boletín Oficial de las Cortes Generales-Congreso de los Diputados de 11 de enero de 2023. Vid. https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-114-7.PDF

a un puesto de miembro del consejo de administración y que forme parte del proceso de selección puede solicitar información a la sociedad cotizada sobre: los criterios de selección del proceso, el resultado del régimen comparativo de las candidaturas conforme a los criterios de selección elaborados previamente y, en su caso, los motivos que justifican la elección de la persona candidata que no fuese del sexo menos representado.

En suma, en la Ley de sociedades de capital se introduce un nuevo artículo 542, por el que se obliga a las sociedades cotizadas a la publicación de un informe anual sobre representación paritaria en el consejo de administración en su página web de forma accesible. Y coetáneamente deberá ser remitido a la CNMV, que elaborará un *ranking* de sociedades cotizadas que han alcanzado tales objetivos.

Estas nuevas obligaciones impuestas a las sociedades cotizadas se han incorporado en el proyecto de Ley de los mercados de valores y de los servicios de inversión. Concretamente, en el artículo 292, relativo a las infracciones por incumplimiento de obligaciones previstas en la Ley de sociedades de capital. Por lo tanto, el incumplimiento de las obligaciones relativas al informe anual o la falta de paridad en el nombramiento de las personas integrantes del consejo de administración, entre otras, tendrán la calificación de infracción grave¹⁰.

Por último, en el capítulo quinto se desarrolla la modificación de la Ley 2/1974, de 13 de febrero, sobre colegios profesionales. El artículo 11 incluye una nueva letra a), que prevé la obligación de incluir en la memoria anual información relativa al número y desglose por género de las personas integrantes de la Junta de Gobierno, así como la acreditación y/o explicación del porcentaje del género menos representado. Y el artículo 15 añade un nuevo apartado segundo, que refleja, como mínimo, el porcentaje del 40 % del sexo menos representado en las Juntas de Gobierno de los consejos generales y los colegios profesionales.

En definitiva, con la actuación legislativa que ha adoptado, en estos momentos, nuestro ordenamiento jurídico español, se pretende atajar un problema coyuntural arraigado y prolongado en nuestra sociedad. Además, es una propuesta ambiciosa, porque amplía el ámbito de actuación previsto en la Directiva 2022/2381, limitado a las sociedades cotizadas. No obstante, entre ambos textos legislativos existen semejanzas palpables, puesto que el principal impacto que ansía tanto la aportación española como la europea se plasma en acometer un impacto de género positivo.

¹⁰ El régimen sancionador se prevé en el artículo 313 del proyecto de Ley de los mercados de valores y de los servicios de inversión. En el apartado primero se prevé la sanción económica: «Por la comisión de infracciones graves se impondrá al infractor una o más de las siguientes sanciones: 1. Multa por importe de hasta la mayor de las siguientes cifras: a) El triple del beneficio bruto obtenido como consecuencia de los actos u omisiones en que consista la infracción, b) El 2 % de los recursos propios de la entidad infractora, c) El 2 % de los fondos totales, propios o ajenos, utilizados en la infracción, o d) 300.000 euros».

Por consiguiente, el fin será erradicar la desigualdad de género a través de cuotas de representación obligatoria del sexo menos representado en órganos de administración, dirección y decisión. Una actuación legislativa que responde al mandato constitucional previsto ex artículo 9.2 de la Constitución española para alcanzar la tan ansiada igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en diversos ámbitos.

4. La presencia de la mujer en los consejos de administración y puestos de alta dirección de las sociedades cotizadas: acciones y medidas reales que pueden implementarse para alcanzar la paridad

Este estudio ha seleccionado entidades integradas en el IBEX 35, tales como Acciona, CaixaBank, Telefónica, Ferrovial y Cellnex. El motivo principal por el cual se ha elegido a estas entidades es porque tanto en sus informes de resultados como en sus planes de igualdad se recogen de forma pormenorizada y extendida actuaciones ligadas a combatir la infrarrepresentación femenina tanto en los consejos de administración como en puestos de responsabilidad.

Entre los objetivos por alcanzar, se encuentra la identificación de la situación actual de la mujer en los consejos de administración y en los puestos de dirección. Además, se pretende señalar si las entidades están adoptando políticas de paridad en la composición del consejo acordes con la Directiva 2022/2381, así como actuaciones a nivel interno para facilitar el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección y responsabilidad. Para ello, la metodología propuesta ha sido la revisión tanto del «informe de resultados» publicado por cada entidad como del plan de igualdad registrado en el aplicativo REGCON¹¹.

4.1. Acciona¹²

4.1.1. Informe de resultados

En primer lugar, el informe anual de gobierno corporativo de Acciona correspondiente al año 2022 recoge que su consejo de administración está conformado por 12 personas:

¹¹ Registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad. Para llevar a cabo la búsqueda de planes de igualdad, se ha seleccionado la página del REGCON perteneciente al Ministerio de Trabajo y Economía Social. En la consulta de trámites, se han seguido las siguientes acciones: se ha indicado en el campo de denominación el nombre de la entidad y únicamente se ha seleccionado en el apartado correspondiente al estado de vigencia el subapartado «plan de igualdad vigente».

¹² Acciona, SA, es una empresa dedicada a actividades de construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras y energías renovables.

8 hombres y 4 mujeres, ninguna de ellas con cargo ejecutivo o dominical. De hecho, en los 3 años anteriores no figura tampoco ningún nombramiento en este tipo de cargos, por tanto, el nombramiento de mujeres ha sido exclusivamente en el cargo de consejeras independientes. Así, se demuestra que el porcentaje de diversidad de género en el consejo de administración es del 33,33 %. No obstante, la entidad señala en su informe la modificación, por un lado, de la política de composición del consejo de administración para alcanzar a partir del ejercicio 2023, al menos, el 40 % de consejeras integrantes del consejo. Y, por otro, los reglamentos de las comisiones para afrontar la diversidad de género del 40 % en las comisiones del consejo de administración.

En su informe de resultado recoge un apartado concreto para explicar las medidas adoptadas por la Comisión en materia de «nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y que la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado y que permitan alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres».

A este respecto, se señala el nombramiento efectuado en el ejercicio 2022 por el que se designó consejera a doña Maite Arango García-Urtiaga, así como la reelección de doña Sonia Dulá. En cuanto a los datos globales, el número de mujeres en puestos de dirección y gerencia se traduce en el 22,19 % en 2022 frente al 21,7 % en 2021. Y respecto a los países en los que se encuentra posicionada la entidad como España, Portugal, Canadá, Noruega, Francia, Sudáfrica y Nueva Zelanda, se alcanza el 25 %.

La corporación realiza su compromiso en materia de diversidad de género en el consejo de administración a fin de incrementar el número de altas directivas. Este compromiso se encuentra plasmado en el Plan Director de Sostenibilidad 2025, por el que se acordó incrementar anualmente el número de mujeres en puestos de dirección y gerencia. Máxime en el sector profesional de la entidad, la construcción y el sector energético, donde la presencia femenina está reducida a mínimos.

En este sentido, la entidad, bajo el objetivo de «impulsar la atracción, fidelización y promoción del talento en las distintas etapas de la carrera profesional de las mujeres», ha impulsado diversos programas:

- El programa global de aceleración para mujeres con potencial, cuyo fin es identificar el potencial, impulsar y acelerar el desarrollo profesional de las mujeres en la compañía.
- El programa de desarrollo de mujeres de alto potencial, que cuenta con la colaboración estrecha de la Escuela de Organización Industrial, está orientado a mujeres con una proyección potencial previa al acceso a la gerencia.

- *Internacional Women Acceleration Track* es un programa codiseñado entre Acciona, la Universidad Internacional de Florida y la Universidad de Nebrija. Este programa tiene un ámbito global, de tal forma que participan 32 mujeres de 9 países para impulsar su carrera profesional internacional.
- El programa global de *mentoring* para mujeres predirectivas en el que participan gerentes sénior cuya intención es contribuir al desarrollo de su talento y liderazgo.

4.1.2. Medidas del plan de igualdad

En cuanto al grupo Acciona, pueden identificarse dos planes de igualdad interesantes, el Plan de Igualdad Acciona *Facility Services*¹³ y el Plan de Igualdad de Acciona Servicios Urbanos¹⁴. En ambos planes de igualdad se diseñan diferentes medidas que se caracterizan por adoptar varias acciones positivas orientadas, concretamente, a facilitar la presencia de la mujer en niveles superiores. Este tipo de acciones se encuentran integradas en áreas como la selección y contratación, la promoción y formación.

En el área de selección y contratación, la entidad es consciente de una segregación ocupacional característica de su sector profesional. Para conseguir un aumento gradual de la presencia de la mujer, pretenden suscribir prácticas que faciliten el tránsito y contratación en las áreas o niveles con menos representación. En suma, se determina la revisión de las ofertas de empleo, los procedimientos y acuerdos referidos a bolsas de trabajo, a fin de lograr el equilibrio en estas áreas o puestos infrarrepresentados.

En el área de promoción, los objetivos propuestos se enmarcan en la continuidad de las políticas de detección de talento femenino para facilitar su promoción y mayor participación en este tipo de procesos. De este modo, se proponen alcanzar de forma gradual el posicionamiento de la mujer en puestos o niveles de responsabilidad tales como la dirección o la gerencia¹⁵. Esta acción se enlaza con el ámbito formativo, puesto que se plantea un diseño de programas formativos con perspectiva de género que permita facilitar la promoción de las mujeres a puestos y áreas superiores. Y, específicamente, se priorizará «la preferencia por el sexo femenino, al objeto de lograr un incremento del 5 % en el número de mujeres promocionadas en el conjunto de las empresas que forman parte del plan, durante su vigencia».

¹³ Entre las empresas afectadas por el plan de igualdad, se encuentra Acciona Facility Services, SA, Acciona Facility Services Empleo Social, SL, Acciona Facility Services Barcelona Empleo Social, SL, Acciona Forwarding, SA, y Acciona Multiservicios, SA.

¹⁴ Acciona Servicios Urbanos es una entidad perteneciente a la compañía principal, Acciona, que presta actividades de limpieza viaria y recogida de residuos.

¹⁵ *Vid.* Plan de Igualdad Grupo Rovi.

Por último, en cuanto al apartado de formación, las medidas enlazan con el área anterior, así se prevé la programación de acciones formativas sobre liderazgo especialmente dirigidas a mujeres, para facilitar su promoción a puestos o niveles superiores. Otra acción positiva consiste en acciones formativas específicas para el colectivo femenino, potenciando en especial su participación en las acciones formativas técnicas y de capacitación profesional que favorezcan su desarrollo profesional¹⁶.

4.2. CaixaBank

4.2.1. Informe de resultados

En el informe anual de gobierno corporativo de CaixaBank se comprueba que la situación de la mujer no se diferencia demasiado al resto de casos. El informe refleja la composición del consejo, que está integrado por 10 hombres, 5 mujeres consejeras independientes y tan solo 1 mujer con cargo de consejera dominical.

Esta entidad expresa un compromiso corporativo por la diversidad en dos documentos, la política de selección del consejo y el protocolo de procedimientos de evaluación de la idoneidad y nombramientos de consejeros y miembros de la alta dirección y otros titulares de funciones clave. A este respecto, se hace mención de un control continuo durante todo el proceso de selección y evaluación, tomando como referencia los siguientes criterios: la diversidad de género, la formación y experiencia profesional, edad y origen geográfico.

En cuanto a los números, CaixaBank justifica su preocupación y respaldo por la paridad expresando el cumplimiento del 40 % de representación femenina desde la Junta General Ordinaria celebrada en mayo de 2020. Además, el cumplimiento de esta medida se comprueba de forma anual a través de la política de selección, en la que se efectúa una reevaluación de la idoneidad de cada persona integrante del consejo conforme a los criterios señalados anteriormente. Un hecho que justifican por haberse cumplido con la recomendación 15 del Código de buen gobierno, que establece un porcentaje menor, del 30 % del total de miembros del consejo de administración.

Por lo tanto, han alcanzado la presencia femenina del 40 % en el consejo de administración de forma temprana, en el año 2020, con anterioridad al objetivo previsto por la norma de *soft law*, a la finalización del año 2022. Un dato que destaca al señalar que CaixaBank se encuentra «en la franja alta del IBEX 35, cuya media se sitúa en el 37,38 %».

¹⁶ En el mismo sentido, *vid.* Plan de Igualdad Grupo Sacyr y II Plan de Igualdad Sacyr-Grupo del área de construcción.

4.2.2. Medidas del plan de igualdad

En el caso de CaixaBank pueden analizarse dos planes de igualdad disponibles: el Plan de Igualdad de CaixaBank *Payments & Consumer*¹⁷ y el Plan de Igualdad CaixaBank *Facilities Management*¹⁸.

Comenzando con el primero, la distribución de la plantilla por género identifica una representación masculina del 45,52 % y femenina del 54,58 %. Sin embargo, en la distribución de la plantilla por nivel jerárquico, el porcentaje de mujeres es superior (60,18 %) en la categoría «resto de empleados» y en la categoría «mandos intermedios» (56,9 %), pero claramente infrarrepresentadas en los puestos directivos (29,07 %).

En cuanto a las acciones previstas para solventar esta situación, puede señalarse, en el área de promoción y desarrollo profesional, la medida 17, «desarrollo del talento femenino», cuyo objetivo es identificar las barreras que impiden la promoción del talento femenino. Acompañada de la medida 21, «iniciativas de desarrollo para reforzar el rol de la mujer en la entidad», que pretende visibilizar el posicionamiento y el rol de la mujer en la entidad.

Para atajar la infrarrepresentación femenina prevé tres medidas concretas. La medida 35 está orientada a incrementar la representación femenina en el equipo directivo, por tales motivos, pretende impulsar su presencia y se compromete a alcanzar el 35 % al momento de finalizar la vigencia del plan de igualdad. En segundo lugar, la medida 36 incluye un itinerario para el desarrollo del talento femenino que facilite la incorporación y acceso de las mujeres en puestos en los que se encuentren subrepresentadas. Y, específicamente, en la medida 37 se adopta un proyecto de sensibilización con la diversidad de género orientado al equipo directivo e inserto dentro del programa de desarrollo profesional.

En el Plan de Igualdad de CaixaBank *Facilities Management* se puede comprobar, en el apartado «Distribución de la plantilla por nivel jerárquico», una infrarrepresentación femenina en el nivel intermedio (67 % hombres y 33 % mujeres), así como en la dirección (78 % hombres y 22 % mujeres). Unos datos que difieren con el reparto de presencia por género en el conjunto de «resto de empleados/as» (51 % mujeres y 49 % hombres).

En cuanto a las medidas recogidas en el plan de igualdad para combatir esta infrarrepresentación femenina, se plantean desde dos áreas: formación y promoción. La medida es

¹⁷ Desarrolla actividades de préstamo y crédito, de *factoring* con o sin recurso, actividades complementarias de esta, así como la emisión, gestión de tarjetas de crédito, concesión de avales, garantías y suscripción de compra.

¹⁸ Es una filial del grupo CaixaBank que se encarga de la gestión de los servicios generales del grupo, además de la gestión de todas las obras, mantenimiento, ejecución de compras y logística del grupo y sus filiales.

la adopción de un programa formativo de *mentoring* interno para fomentar la representatividad de la mujer en puestos directivos. La medida 37 tiene como objetivo, precisamente, la identificación de las barreras que pueden encontrarse las mujeres en el acceso y permanencia a puestos de responsabilidad, es decir, el denominado «techo de cristal»¹⁹. A este fin, se realizará un «*focus groups*» de mujeres para recabar y analizar la información trasladada por las mujeres de la entidad.

Además, en el apartado «Comunicación interna y externa» se detalla como fortaleza la comunicación del papel de la mujer y la diversidad en la empresa. Y, como oportunidad de mejora, se comprometen a fomentar la visibilidad de mujeres referentes. No obstante, la medida 15 que recoge este objetivo realiza una descripción generalista, «se promoverán acciones y programas de desarrollo», sin especificar con mayor claridad la actuación, y, del mismo modo, en la medida 45, «se fomentará la visualización de mujeres referentes». Aunque en los indicadores de seguimiento sí que se identifican parámetros objetivos sobre su consecución como son el número de comunicaciones o acciones formativas llevadas a cabo.

4.3. Telefónica²⁰

4.3.1. Informe de resultados

En el caso de Telefónica, su consejo de administración está conformado por 15 consejeros, 1 secretario y 1 vicesecretario no consejero, en el que se encuentran integradas 5 mujeres. En el año 2021, el consejo de administración aprobó la segunda edición de la política de diversidad e inclusión, mostrando una tenue mejoría en la posición de la mujer en la entidad. Así, conforme a los datos, la presencia de la mujer en puestos directivos se sitúa en un 29,5 %. Para revertir esta situación, entre sus objetivos, se prevé alcanzar un 33 % de mujeres en puestos directivos, no obstante, señalan que su cumplimiento está supeditado a la remuneración variable de sus empleados y la captación de financiación sostenible.

En cuanto a su política de diversidad e inclusión, cuentan con una estructura interna diseñada para evaluar, medir y realizar un seguimiento sobre el cumplimiento de estos objetivos estratégicos. Por ejemplo, pueden citarse el Consejo Global de Diversidad, la Comisión de Transparencia o el Comité de Seguimiento de los Planes de Igualdad Locales.

En el análisis de datos sobre la igualdad retributiva, identifican como posibles razones de la brecha salarial la mayor proporción de hombres frente a las mujeres en puestos de liderazgo y de generación de ingresos, así como el disfrute mayoritario por las mujeres de los

¹⁹ Vid. II Plan de Igualdad Enagás.

²⁰ Telefónica, SA, es una empresa española de telecomunicaciones, internet y medios de comunicación.

permisos de reducción de jornada (6 de cada 10 empleados). En el año 2021, esta brecha salarial se encontraba en el 21,8 % y la brecha salarial ajustada en 1,3 puntos.

Por otro lado, identifican una infrarrepresentación femenina que es común al resto del sector de las telecomunicaciones por la baja presencia de mujeres en carreras STEM. Para combatir esta situación, Telefónica ha diseñado diferentes acciones de compromiso con otras instituciones para fomentar el acceso de mujeres y jóvenes a esta rama formativa. Y, entre otras políticas diseñadas para captar y potenciar el talento de las mujeres, pueden citarse:

- *Women in Leadership*: programa de aceleración de carrera profesional e incremento de visibilidad en etapa predirectiva.
- *Empowering Women*: programa dirigido a la totalidad de las mujeres que forman parte de la plantilla cuyo objetivo es mejorar las capacidades de liderazgo femenino y profundizar tanto en las claves como en las barreras de las mujeres para ejercer estas competencias.

En definitiva, Telefónica recoge entre sus medidas referidas a mejorar la inclusión y diversidad de la compañía y con una temporalidad al largo plazo: ajustar la brecha salarial de género al (+/-) 1 % en 2024, eliminar la brecha salarial de género en 2050 y alcanzar la paridad de género en los órganos de representación de la compañía en 2030. Y, colateralmente, formar parte, al igual que Ferrovial, del índice Bloomberg de igualdad de género.

4.3.2. Medidas del plan de igualdad

Telefónica en su plan de igualdad²¹ se encarga de recoger de forma conjunta en las áreas de acceso, promoción y formación su apuesta interna por programas de desarrollo de talento femenino que han sido analizados anteriormente. Este tipo de programas se enlazan con otras iniciativas como *Diversity Council*, cuyo fin es visualizar las mejores prácticas y realizar un seguimiento de los indicadores y cumplimiento de las metas de diversidad de cada área.

Este tipo de acciones son singularmente positivas como se recoge en el plan, puesto que «permite mapear e identificar qué empleadas cuentan con habilidades para desarrollar su carrera profesional». En este apartado, además, se ha puntualizado un aspecto de diagnóstico muy interesante como es «la oportunidad de mejora más relevante se produce en los niveles profesionales de director, sería aconsejable analizar el proceso de acceso a este nivel profesional». Por tanto, se adopta como medida positiva, de promoción de mujeres a puestos de responsabilidad cuando se encuentren infrarrepresentadas, con base en el criterio de igualdad de méritos y competencias.

²¹ | Plan de Igualdad de Telefónica, SA y, en el mismo sentido, | Plan de Igualdad de Telefónica Digital España, SL.

Y desde el ámbito de la comunicación, se realizan diferentes campañas de concienciación y puesta en conocimiento del papel de la mujer tanto por canales internos como externos. Por ejemplo, la iniciativa en el mercado. Entre las iniciativas relacionadas con la igualdad, destaca la iniciativa #MujeresHacker, para promover la diversidad en el ámbito tecnológico. Una actuación que enlaza con la medida encaminada a la captación de mujeres con formación en el sector STEM a través de colaboraciones con organismos de formación.

4.4. Ferrovial²²

4.4.1. Informe de resultados

El consejo de administración de Ferrovial se encuentra compuesto por 12 miembros, de los cuales 8 son hombres y 4 son mujeres, por lo que la presencia femenina se encuentra en un 33,33 %.

En el informe de 2022 publicado por Ferrovial se recoge en un apartado específico, «Diversidad e inclusión», un compromiso por incrementar perfiles diversos en todos los niveles organizativos. Y, en cuanto a la presencia de la mujer en puestos o posiciones de liderazgo, la entidad reconoce que se ha alcanzado el 23,4 % frente al 21 % del año 2021. Un dato que aún está lejos de alcanzar el 30 % previsto para el año 2024.

Por otro lado, recoge en su compromiso en materia de diversidad e inclusión la adopción de diferentes actuaciones como: la política de diversidad e inclusión, la renovación del *Bloomberg Gender-Equality Index* y la aprobación del III Plan de Igualdad que cuenta con 84 medidas dirigidas a fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

4.4.2. Medidas del plan de igualdad

Del mismo modo que Telefónica, el plan de igualdad de Ferrovial también distingue acciones que permiten corregir la infrarrepresentación de mujeres en puestos de responsabilidad, desde las áreas de selección, promoción y formación.

En primer lugar, en el ámbito de la selección, en el diagnóstico se han identificado correctamente acciones orientadas a combatir la masculinización de los puestos de responsabilidad. En este sentido, la medida 12 es bastante ambiciosa e interesante, puesto

²² Ferrovial, SA, es una entidad multinacional cuya actividad se desarrolla, principalmente, en el sector de la ingeniería y construcción, las infraestructuras de transporte y movilidad ciudadana.

que se ha planteado como objetivo la captación de mujeres a través de todo tipo de vacantes (becas, prácticas, formación) para optar a puestos de responsabilidad de actividades masculinizadas. El logro de este objetivo está supeditado a la ampliación de los canales de reclutamiento, como, por ejemplo, a través de la suscripción de acuerdos con escuelas de negocios.

En el área correspondiente a la promoción, se refleja un objetivo concreto sobre la materia que aquí se analiza, la implantación de canales internos que permitan el desarrollo profesional tanto de mujeres como de hombres de acuerdo con las políticas de la empresa. En todo caso, evaluando el equilibrio de representación de ambos sexos e incorporando las medidas que fueran necesarias para solventar la infrarrepresentación. Para cumplir con este objetivo, la medida 50 incluye un programa de *mentoring* para potenciar la visibilidad del talento femenino. La finalidad es captar profesionales con mayor cualificación, experiencia y habilidades para que compartan su experiencia con mujeres de la entidad a modo de impulso de su trayectoria profesional.

La medida 51 recoge específicamente el éxito de estas medidas orientadas a canalizar la promoción interna de las mujeres hacia puestos de responsabilidad. Así, será la comisión de seguimiento del plan de igualdad la que compruebe, primero, que no existe un sesgo por razón de género en los procesos de promoción a puestos de responsabilidad. Y, en segundo lugar, debe realizar el desglose por género a fin de verificar el porcentaje de mujeres y hombres que han promocionado a puestos como el Comité de Dirección, reportes a Comité de Dirección, delegados/as en negocio y gerentes sénior en la Dirección de Desarrollo y Operaciones.

Por otro lado, desde el área de formación, se recoge como objetivo «incorporar una perspectiva de género a las acciones formativas que desarrolle la empresa con el fin de conseguir el acceso de mujeres a posiciones de responsabilidad y de mayor especialización fomentando su desarrollo profesional dentro de la organización». Para ello, la medida 31 señala que se fomentará la participación de mujeres en formaciones específicas en escuelas de negocios²³ y así facilitarles el acceso a puestos de responsabilidad a través de la promoción interna. Así, la entidad plantea el establecimiento de becas de formación en escuelas de negocios no solo para mujeres predirectivas, sino también a quienes quieran y cumplan con los requisitos fijados para participar.

Y, en suma, la medida 32 está orientada al diseño de programas formativos en habilidades directivas para identificar el talento femenino en puestos de responsabilidad. De esta manera, la entidad puede captar de forma interna mujeres capacitadas para ocupar puestos directivos en los que no se encuentren representadas o infrarrepresentadas.

²³ Vid. Plan de Igualdad Amadeus Soluciones Tecnológicas, SA.

4.5. Cellnex²⁴

4.5.1. Informe de resultados

Por último, la radiografía del consejo de administración de Cellnex identifica una composición de 11 consejeros, de los cuales 5 son hombres y 6 son mujeres. A este respecto, la situación es positiva, situándose la presencia femenina en el 55 % frente al objetivo propuesto del 40 % a alcanzar en el 2022. Asimismo, entre sus objetivos para el año 2025, se pretende aumentar la presencia femenina en puestos directivos del 26 % al 30 %.

Además, la compañía figura en el *Bloomberg Gender-Equality Index*, por el que se reconoce el compromiso de la entidad con la igualdad de género en el mercado de trabajo. No obstante, en este punto es necesario resaltar que en su análisis de la ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres a fin de identificar la brecha salarial se observa un dato significativo. En la tabla de salarios de alta dirección, directoras y gerentes, no se plasman los datos referidos al salario de las mujeres (base + otro tipo de incentivos). El motivo de la entidad se resume «por cuestiones de confidencialidad, no se reportan los datos de remuneración promedio para estas categorías». Una cuestión cuanto menos controvertida teniendo en cuenta el reconocimiento obtenido por la entidad y que difiere de las condiciones de transparencia retributiva que impone nuestro marco jurídico.

En cuanto a las políticas implementadas para promover una diversidad e inclusividad en la entidad, puede mencionarse el programa *Women Acceleration Development Program*, cuyo objetivo es ofrecer una mentoría a las mujeres participantes.

4.5.2. Medidas del plan de igualdad

En último lugar, en el plan de igualdad de Cellnex²⁵ sí que puede comprobarse la distribución real de la plantilla. La entidad se compone de 151 personas trabajadoras, de las cuales 64 son mujeres (42,38 %) y 87 hombres (57,62 %), por lo que se encuentra dentro de los márgenes de paridad. Unos datos que celebran en el diagnóstico de la entidad pese a las dificultades de base que presenta el sector profesional para incorporar a mujeres con perfil científico-tecnológico.

En este caso, y en la misma línea que el resto de los casos examinados, la propuesta de medidas se ha llevado a cabo distinguiendo las áreas de intervención conocidas: selección, promoción y formación. No obstante, en una primera lectura puede comprobarse que se

²⁴ Cellnex Telecom, SA, es una compañía española que desarrolla su actividad en el sector de las infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas.

²⁵ | Plan de Igualdad de Cellnex Telecom, SA.

incluye una redacción generalista, en reiteradas ocasiones, sobre la garantía «de la igualdad de trato y oportunidades».

En cuanto a la selección, la medida 21 está orientada a efectuar una difusión de las carreras técnicas a través de foros en instituciones educativas y públicas para llevar a cabo una concienciación a las mujeres en el sector de las telecomunicaciones. A este respecto, la medida 22 concreta que la presentación de candidaturas por las entidades educativas cuando se oferte una beca se efectúe en un número equilibrado.

En cuanto a la promoción, únicamente se recoge una acción, la medida 24, orientada a un registro y seguimiento de las promociones. La intención es recabar información respecto a la evolución por sexos e identificar posibles sesgos en este proceso.

En el área de formación, la medida 15 ha concretado, positivamente, la elaboración de un plan de desarrollo individual en función de las necesidades formativas en cada etapa profesional de las personas trabajadoras. Por último, la medida 17 recoge la creación de programas o medidas de impulso al talento femenino tales como programas de *coaching*, *networking*, *mentoring*, que permitan ofrecer una formación en liderazgo y competencias directivas para mujeres que quieran promocionar internamente.

5. Conclusiones

La representación de las mujeres en los consejos de administración con un cargo de consejera ejecutiva es insignificante. No obstante, los datos examinados están reflejando un cambio de tendencia cultural en las empresas, aunque de forma tímida, puesto que el número de mujeres ha ido en aumento. De hecho, se ha podido comprobar que la tendencia es la incorporación de la mujer al consejo de administración asumiendo la titularidad del cargo «consejera independiente».

Esta situación, que preocupa no solo a nivel nacional, sino también a nivel europeo, ha obtenido respuesta de forma distinta en cada uno de los Estados miembros. Así, una parte de los Estados miembros ha optado de forma temprana por adoptar en su ordenamiento jurídico un régimen estricto de cuotas de participación mínima del género menos representado. En esta línea han caminado países como Noruega, Francia y Portugal, obteniendo buenos resultados en cuanto a la diversidad de género en la composición de este ente corporativo. Por otro lado, países como España no han seguido el modelo *hard law*, sino que han preferido seguir un modelo *soft law*, a través del Código de buen gobierno.

En la actuación de la Comisión Europea también pueden identificarse dos etapas diferenciadas en cuanto al régimen de las disposiciones emanadas para afrontar este reto. La primera etapa se caracteriza por una actuación de concienciación y sensibilización a los

Estados miembros respecto a la diversidad de género, así como la eliminación de las discriminaciones imperantes que impiden el desarrollo profesional de las mujeres. En este sentido, la Comisión trasladó en reiteradas ocasiones un mensaje claro en favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo y, en concreto, respecto a la participación equilibrada en puestos de responsabilidad y toma de decisiones. Y la segunda etapa se inició en 2012 con los primeros trabajos de elaboración de una directiva orientada a fijar un régimen de cuota mínima de representación por género. Esta etapa culminaría su objetivo mucho tiempo después, incluso podría decirse que muy tarde, tras superar los escollos burocráticos ante una falta de acuerdo y consenso político europeo.

La Directiva 2022/2381 asume un reto importante, la atracción del talento femenino a los consejos de administración de las empresas a través de una fórmula de cuotas mínimas de representación. De esta manera, la Unión Europea plantea un sistema mixto para alcanzar el objetivo principal; el 40 % como mínimo del sexo menos representado en los puestos de administrador/a o el 33 % como mínimo del total de puestos de administrador/a, incluidos los de administrador/a ejecutivo/a y no ejecutivo/a. Sin lugar a duda, esta previsión es una de las más importantes del texto europeo, acompañada de los criterios de selección que deben observar las empresas para cubrir este tipo de puestos (objetividad, transparencia).

El estudio práctico de las entidades del IBEX 35 traslada una información interesante. Por un lado, salvo CaixaBank y Cellnex, el resto de las corporaciones no alcanzan la cuota del 40 % de representación femenina en los consejos de administración. De hecho, las metas propuestas por el resto de las entidades están encaminadas a cumplir con el objetivo propuesto por el CUBG, establecido en el 30 % para el año 2022. Pese a ello, se celebra que internamente están desarrollando diversas acciones de atracción y desarrollo del talento femenino. Aunque sí puede afirmarse con rotundidad que se encuentran muy lejos de alcanzar los parámetros establecidos por el anteproyecto de ley (40 %) de cuota mínima de representatividad en el conjunto del consejo de administración.

Por otro lado, la propuesta de análisis de los planes de igualdad de las entidades corporativas seleccionadas ha permitido identificar y realzar el papel que asumen los planes de igualdad como instrumento de diagnóstico, evaluación e implementación de medidas sobre igualdad entre mujeres y hombres, ex artículo 46.1 de la LOIEMH²⁶. De las actuaciones examinadas, puede estarse de acuerdo con que, con carácter general, todas las entidades han diagnosticado una infrarrepresentación femenina en los puestos de alta dirección y responsabilidad. A este respecto, han diseñado un conjunto de medidas en áreas como la selección, formación y promoción que permitirían revertir la infrarrepresentación femenina. Todas y cada una de las medidas diseñadas son muy ambiciosas e interesantes, por lo que la comisión de seguimiento, implantación y evaluación del plan de igualdad asume una labor crucial para constatar que no han sido meras expectativas e ilusiones maquilladas

²⁶ Sentencias de la Audiencia Nacional 134/2019, de 12 de noviembre, y 143/2019, de 10 de diciembre; Sentencia del Tribunal Supremo 590/2021, de 1 de junio.

(Molero Marañón, 2023). Por consiguiente, será *a posteriori* cuando podrá discutirse si se han alcanzado los logros objetivamente propuestos, es decir, en cuanto al número de candidaturas, participación en formaciones específicas y promociones a puestos de responsabilidad y dirección, de forma desagregada por sexo.

En conclusión, puede discutirse si la actuación llevada a cabo por Europa ha sido o no la más acertada. De hecho, esta actuación ha sido criticada por una parte de la doctrina por cuanto consideran que debe ser una actuación que nazca del compromiso y la voluntariedad interna de las empresas. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que este camino no ha sido explorado, por lo que existen motivos suficientes para justificar la intervención legislativa sobre el régimen de cuotas mínimas de representación. Además, se trata de una intervención temporal, por cuanto la propia directiva, de conformidad con el principio de proporcionalidad, determina que su vigencia estará condicionada al alcance del logro propuesto, es decir, la composición diversa y equilibrada de los consejos de administración.

Por lo tanto, se comparte la actuación llevada a cabo por Europa a fin de forzar un cambio cultural que no era subyacente hasta entonces, pero que, ante la falta de compromiso corporativo, ha requerido y justificado tal intervención. En definitiva, porque la igualdad constituye un valor, un principio y un pilar fundamental europeo imprescindible para alcanzar la cohesión de la sociedad con base en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Sin embargo, y en estos momentos, habrá que esperar para comprobar qué actuaciones legislativas se adoptarán por cada Estado miembro a fin de identificar las obligaciones impuestas a las sociedades cotizadas. Y, posteriormente, será el momento de llevar a cabo una evaluación de la efectividad de las medidas implementadas y su ejecución por las sociedades cotizadas, discriminando la situación *ex ante* y *ex post* de las mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección.

Referencias bibliográficas

- Ahern, K. R. y Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Carrasquero Cepeda, M. (2014). Participación femenina en los consejos de administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas. *Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público*, 62(1), 349-370. <https://revista-estudios.revistas.deusto.es/article/view/244>
- Chinchilla Albiol, N. y Jiménez López, E. (2019). Mujeres en consejos de administración. *Economistas*, 161, 22-33.
- CNMV. (19 de mayo de 2022). *La presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas sube más de tres puntos en 2021, hasta el 29,26% del total y se acerca al 35% en el IBEX* [nota de prensa]. <https://cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7B8b5d2f80-dc98-4f91-ab94-4822e3e44ab2%7D>
- Equileap. (2021). *Gender equality global report and ranking*. https://equileap.com/wp-content/uploads/2021/07/Equileap_Global_Report_2021.pdf

- Gómez Álvarez, J. y Sánchez Barrios, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, 16, 105-140.
- Informa. Business by Data. (2022). *Presencia de las mujeres en la empresa española*. https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6227067e01ad9e00b9a47e39/files/mujeres2022.pdf?1646724734
- Lousada Arochena, J. F., Cabeza Pereiro, J. y Núñez-Cortés Contreras, P. (2022). *Igualdad y diversidad en las relaciones laborales*. Tirant lo Blanch.
- Martínez García, I. y Gómez Ansón, S. (2020). Efectividad de la regulación de género en los consejos de administración: el papel del entorno institucional. *Documentos de Trabajo (CNMV)*, 72, 155-180. https://www.researchgate.net/publication/344319869_Efectividad_de_la_regulacion_de_genero_en_los_consejos_de_administracion_El_papel_del_entorno_institucional
- Mensi-Klarbach, H. y Seierstad, C. (2020). Gender quotas on corporate boards: Similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615-631. <https://doi.org/10.1111/emre.12374>
- Molero Marañón, M. L. (2022). Efectos y desafíos del retroceso en igualdad de género por acción de la pandemia en la escena mundial. *Trabajo y Derecho. Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales*, 90.
- Molero Marañón, M. L. (29 de marzo de 2023). *Los planes de igualdad, un año después*. Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. <https://www.aedtss.com/planes-de-igualdad-un-ano-despues/>
- OIT. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf
- Rodríguez Bereijo, A. (2001). La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Revista de Derecho de la Unión Europea*, 192, 45-57.
- Rosa Valverde, M. de la. (2018). La flexibilidad, pieza fundamental del liderazgo femenino. *Revista Especial Directivos*, 1734, 1-5.
- Salcedo Beltrán, M. C. (2016). La aplicabilidad directa de la Carta Social Europea por los órganos judiciales. *Trabajo y Derecho. Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales*, 13, 27-52.
- Wirth, L. (2001). *Romper el techo de cristal: la mujer en puestos de dirección*. Oficina de la OIT para la Igualdad de Género.

Arturo Montesdeoca Suárez. En el año 2019, accedí al programa de doctorado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Desde entonces, he participado en diferentes congresos de ámbito nacional e internacional y publicado varios artículos y capítulos de libros en editoriales científicas de reconocido prestigio en el ámbito del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. El 15 de diciembre de 2022, defendí mi tesis titulada *De la protección de datos personales a la construcción de un catálogo de derechos digitales de las personas trabajadoras*. Actualmente, soy personal posdoctoral en la ULPGC y continúo desarrollando labores docentes y de investigación. <https://orcid.org/0000-0002-1519-4923>