

## LA EQUIDAD DE GÉNERO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS ¿AUTORREGULACIÓN O INTERVENCIONISMO ADMINISTRATIVO?

Gender equity in the board of directors of listed companies. Self-regulation or administrative interventionism?

JUAN PABLO GONZALES BUSTOS\*  
*Universitat Rovira i Virgili*

### Resumen

En este trabajo se argumenta los beneficios de contar con un mayor número de mujeres en el consejo de administración de las sociedades cotizadas. Las principales conclusiones del trabajo señalan que las consejeras mujeres aportan habilidades únicas al consejo, habilidades que les permiten abordar de forma más eficiente sus funciones. Sin embargo, para que estos beneficios sean visibles, resulta necesario pasar de una representación simbólica, de una o dos mujeres en el consejo, a una mayoría consistente. Para que esto sea posible, es recomendable que las normas legales garanticen una composición equilibrada del consejo de administración por medio del establecimiento de cuotas de participación que establezcan resultados concretos. Aspecto que cobra mayor importancia en la situación de emergencia sanitaria en la que nos encontramos debido al COVID-19. No hacerlo supondría poner en peligro los avances obtenidos en este tema, incluso, provocar retrocesos.

### Palabras clave

Equidad de género, cuotas de participación, consejo de administración.

### Abstract

This paper argues the benefits of having a greater number of women on the board of directors of listed companies. The main findings of the study indicate that female directors bring unique skills to the board, skills that allow them to more efficiently approach their functions. However, for these benefits to be visible, it is necessary to move from a symbolic representation, of one or two women on the board, to a consistent majority. For this to be possible, it is recommended that the legal regulations guarantee a balanced composition on the board of directors through the establishment of participation quotas that establish concrete results. Aspect that becomes more important in the health emergency situation in which we find ourselves due to COVID-19. Failure to do so would jeopardize the progress made on this issue, even cause setbacks.

### Key words

Gender equity, participation quotas, board of directors.

## 1. Introducción

Las últimas décadas hemos asistido a una serie de eventos ocurridos en el contexto internacional que han provocado profundos cambios en las sociedades mercantiles. La dimensión y trascendencia internacional de estos eventos han dado lugar al planteamiento de importantes interrogantes respecto al funcionamiento de sus máximos órganos de gobierno. A raíz de estos acontecimientos, distintos países y algunas organizaciones internacionales se han interesado por la emisión de códigos de buen gobierno. Estos códigos han tenido como

---

\* Doctor en Derecho y Ciencia Política por la Universidad de Barcelona (España) y Doctor en Economía y Empresa por la Universitat Rovira i Virgili (España). Profesor Lector de Derecho mercantil en la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universitat Rovira i Virgili (Tarragona - España). Correo electrónico: juanpablo.gonzales@urv.cat.

destinatario principal al consejo de administración<sup>1</sup>. En ellos se redactaron una serie de principios y recomendaciones que afectan directamente a la composición de este órgano de gobierno.

Con relación a este tema, durante algún tiempo la academia ha estado discutiendo sobre cuál podría ser la mejor composición del consejo de administración, principalmente, de las sociedades cotizadas o sociedades abiertas. Este análisis ha tenido en cuenta los factores que más contribuyen al buen desempeño de este órgano de gobierno. En este sentido, la composición del consejo de administración se ha analizado normalmente utilizando cuatro variables: el tamaño del consejo, la diferente tipología de sus miembros, la estructura de liderazgo y, recientemente, la diversidad de sus miembros, principalmente, la diversidad o equidad de género.

La equidad de género en el consejo de administración constituye un tópico de investigación de reciente relevancia. En sus inicios, gran parte de la investigación se ha centrado en analizar los obstáculos que las mujeres deben superar para ser nombradas al consejo de administración. Y, aunque existen argumentos que apoyan un mayor número de mujeres en el consejo, en la mayoría de las sociedades mercantiles su presencia sigue siendo simbólica.

Para corregir este desequilibrio, algunos Estados –mayormente de Europa– han aprobado importantes reformas legislativas. El objetivo de estas reformas es promover una mayor equidad de género en los principales órganos de gobierno de las sociedades mercantiles<sup>2</sup>; para ello, se ha introducido sistemas de cuotas jurídicamente vinculantes, que incluyen sanciones en caso de incumplimiento. Como resultado de la aprobación de estas normas legislativas, en algunos países la proporción de mujeres en el consejo de administración se ha incrementado considerablemente en los últimos años<sup>3</sup>. Algunos ejemplos de estos cambios legislativos son los consejos de administración de las principales sociedades mercantiles de Alemania, Francia, Holanda, Islandia, Italia, Noruega, Reino Unido y Suecia; en estos países se ha superado el porcentaje de equidad de género previsto.

En España esta cuestión no ha pasado inadvertida y hemos sido testigos, en más de una ocasión, cómo ha sido abordado la problemática de la equidad de género en el seno del consejo de administración. Por un lado, y desde el punto de vista del *soft law*, se han aprobado un conjunto de códigos de buen gobierno en los que se ha introducido recomendaciones específicas para promover la equidad de género en este órgano de gobierno. También se ha adoptado medidas legislativas para favorecer la equidad de género en el consejo, aunque no se sancionó su incumplimiento. Estas medidas legislativas disponían que las sociedades mercantiles debían hacer un esfuerzo deliberado para incorporar más mujeres al consejo. A pesar de estas medidas, el número de mujeres en el consejo no ha aumentado significativamente. Un ejemplo de las desigualdades subsistentes en la actualidad es el promedio de mujeres en el consejo de administración de las sociedades cotizadas. Este promedio apenas supera el 20%, lo que significa que solo dos de cada diez miembros del consejo son mujeres. Este dato y, en general, la de los últimos años, muestra que el avance hacia una efectiva igualdad entre mujeres y hombres en los principales órganos de toma de decisiones de las empresas evoluciona muy lentamente.

Si dirigimos nuestra mirada a otros contextos, por ejemplo, Latinoamérica, la situación es algo similar. Así se desprende de un reciente trabajo donde se señala que, en las empresas chilenas, la equidad de género es imperceptible y poco significativa en el funcionamiento del consejo<sup>4</sup>. A similares conclusiones se ha llegado al analizar los consejos de administración de las sociedades mercantiles de Brasil y México, donde la presencia de mujeres en este órgano de toma de decisiones también es limitada<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> La expresión habitualmente utilizada en la literatura académica es la de “consejo de administración”, sin embargo, en otros contextos geográficos, por ejemplo, Latinoamérica, este órgano de gobierno recibe el nombre de “Directorio”.

<sup>2</sup> GONZALES (2017), p. 201.

<sup>3</sup> GONZALES (2017), p. 204.

<sup>4</sup> ARENAS et al. (2020), p. 34.

<sup>5</sup> GALLEGO Y PUCHETA (2020), p. 77.

Esto que acabamos de señalar puede verse agravado por la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19; recordemos, tras la declaración de la pandemia, muchas empresas se han visto obligadas a paralizar sus actividades, con las consecuencias económicas que esto supone; por lo que, es razonable prever que las sociedades mercantiles centrarán toda su atención a revertir los efectos negativos de la emergencia sanitaria, relegando, una vez más, el tema de la equidad de género en el consejo de administración. Esta situación puede llegar a poner en peligro los avances obtenidos en este tema, incluso, provocar un retroceso de los logros alcanzados. Para que esto no suceda y para seguir avanzando en este tema, resulta necesario contar con normas legales que promuevan una efectiva igualdad entre mujeres y hombres en todos los órganos de toma de decisiones. Normas que garanticen una composición equilibrada por medio de la imposición de cuotas de participación que establezcan resultados concretos.

Sin embargo, este tema ha sido abordado con extrema cautela y prudencia; probablemente este tratamiento se derive de la intención del legislador de no interferir, en exceso, en cuestiones de naturaleza mercantil<sup>6</sup>; ya que, tanto el Derecho mercantil como el Derecho de sociedades son materias del Derecho privado. Esta resistencia a interferir de lleno en la autorregulación reconocido a las sociedades mercantiles puede encontrar su explicación, entre otros factores, en la ausencia de argumentos que justifiquen los beneficios de contar con más mujeres en los principales órganos de dirección de las sociedades mercantiles. Con relación a este punto, son pocos los trabajos que se detienen en analizar desde la perspectiva jurídica las cualidades que las mujeres podrían aportar al consejo de administración. Algunas excepciones son los trabajos de Elena Leñena<sup>7</sup> y de María Elosegui y Fernando Lousada<sup>8</sup>. Nuestro trabajo, tomando como referencia la literatura económica, amplía estos hallazgos e incorpora nuevos argumentos al debate jurídico sobre la necesidad de contar con más mujeres en los principales órganos de toma de decisiones en las sociedades mercantiles. Quizás estos nuevos argumentos sirvan para que el legislador se anime a llevar adelante acciones efectivas para seguir avanzando en este tema hasta alcanzar un verdadero equilibrio de género en la composición del consejo de administración. Un ejemplo reciente de la factibilidad de estas acciones efectivas es el caso de Chile, este país recientemente ha aprobado una norma jurídica que tiene por objetivo avanzar hacia una verdadera equidad de género en los principales órganos de toma de decisiones de las sociedades mercantiles, sumándose así a los pocos países que ya dieron este paso.

Precisamente al análisis de la composición equilibrada del consejo de administración en las sociedades cotizadas dedicaremos el presente trabajo. Para ello, a continuación de estas consideraciones iniciales, y como punto de partida, se abordará el análisis del consejo de administración como uno de los mecanismos internos del gobierno corporativo. A continuación, se analizará la equidad de género en el seno del consejo de administración desde una perspectiva comparada. Acto seguido, y ya entrando en el tema del trabajo, se expondrá aquellos argumentos a favor y en contra de un mayor número de mujeres en el consejo. Posteriormente, se analizará los mecanismos legales vigentes para favorecer una mayor equidad de género en el consejo, distinguiendo entre los de naturaleza voluntaria y obligatoria. Por último, se examinará los efectos de la emergencia sanitaria provocado por el COVID 19 sobre la equidad de género en los principales órganos de toma de decisiones.

## 2. El consejo de administración

Los acontecimientos acaecidos a nivel internacional, así como los escándalos financieros de importantes empresas cotizadas, han dado lugar a la formulación de grandes interrogantes sobre el funcionamiento de los máximos órganos de gobierno de las sociedades mercantiles,

---

<sup>6</sup> ESCRIBANO (2015), p. 649; LEIÑENA (2010), p. 1231.

<sup>7</sup> LEIÑENA (2016), p. 253; LEIÑENA (2010), p. 1231.

<sup>8</sup> ELOSEGUI Y LOUSADA (2007), p. 255.

incluido, el consejo de administración<sup>9</sup>. A raíz de estos acontecimientos, distintos países y algunas organizaciones internacionales se han interesado en la emisión de informes y/o códigos de buen gobierno. Estos códigos han tenido como destinatario principal al consejo de administración de las sociedades cotizadas. De otra parte, la academia, movida también por estos acontecimientos, intensificaron su participación en la publicación de trabajos empíricos con el objetivo de proporcionar una base científica acerca de la mejor composición del consejo de administración<sup>10</sup>.

Usualmente el consejo de administración ha sido ubicado en la cúspide de la representación empresarial y viene a constituirse en el nexo entre accionistas y ejecutivos<sup>11</sup>. El consejo ha sido definido como el máximo órgano de gobierno y administración de las sociedades mercantiles, al que se le ha concedido capacidad plena para orientar, administrar y representar a la sociedad. En la mayoría de los países, de los denominados desarrollados, la administración y control de la sociedad está a cargo de un solo consejo, el de administración, de él forman parte tanto los consejeros ejecutivos como los no ejecutivos. Sin embargo, en otros, por ejemplo, Austria, Alemania y Países Bajos, coexisten dos consejos; uno de ellos es el que se encarga de la gestión de la empresa, y otro, llamado consejo de vigilancia, tiene como misión la supervisión de la labor del primero. En otras palabras, ese máximo órgano de gobierno, al que llamamos consejo de administración, puede adquirir distintas formas, dependiendo del contexto institucional de cada país.

Sea que se trate de un sistema monista o dualista, no cabe duda de que este máximo órgano de gobierno y administración de las sociedades es considerado como uno de los mecanismos de control interno más utilizados por las sociedades mercantiles de todo el mundo, de él se espera una valoración crítica respecto a la gestión del equipo ejecutivo<sup>12</sup>.

En cuanto a las obligaciones del consejo de administración, existe cierto consenso en agrupar este conjunto de obligaciones en dos grupos principales: funciones de supervisión y funciones de asesoría. Ambas funciones van dirigidas hacia el equipo ejecutivo que, en su lugar, administran la sociedad, con el fin de asegurar que éstos hagan su trabajo de modo eficiente.

Con relación a este órgano de gobierno, la academia ha estado debatiendo acerca de cuál podría ser la mejor composición del consejo de administración. Este análisis ha tenido en cuenta los factores que más contribuyen al buen desempeño de este órgano de gobierno. En este sentido, la composición del consejo de administración se ha analizado normalmente utilizando cuatro variables: su tamaño, la diferente tipología de sus miembros, la estructura de liderazgo y, recientemente, la diversidad de sus miembros, principalmente, la diversidad o equidad de género. Este último (la equidad de género) ha sido estudiado para tratar de identificar la verdadera influencia de esta sobre el desempeño de las organizaciones; sin embargo, no ha sido posible llegar a consensos. Algunos trabajos sostienen que la equidad de género puede llegar a favorecer el desempeño y la orientación estratégica de las sociedades<sup>13</sup>; otros en cambio llegaron a sugerir que podría llegar a perjudicar el normal desempeño de las funciones del consejo<sup>14</sup>. En las siguientes secciones abordaremos, con mayor detalle, los hallazgos de la literatura académica sobre los verdaderos efectos de la equidad de género en el consejo de administración.

### 3. La equidad de género en el consejo de administración

---

<sup>9</sup> Algunos ejemplos de los escándalos financieros más significativos fueron: en EE. UU. [Enron (2001), Arthur Andersen (2002), Adelphia (2002), Global Crossing (2002), Q-West (2002), Tyco (2002), World.Com (2001), Xerox (2002)] y, en Europa [Vivendi (2002), Euro-Disney (2002), Ahold (2003), Parmalat (2003), Eurobank (2003)]. Para un excelente repaso global de los principales escándalos financieros y los fallos subyacentes en sus respectivos mecanismos de gobernanza, véase, por todos, OLCESE (2005), pp. 241 y ss.

<sup>10</sup> GONZALES (2017), p. 67.

<sup>11</sup> FAMA Y JENSEN (1983), p. 311.

<sup>12</sup> GONZALES (2017), pp. 167 y 168.

<sup>13</sup> GALIA Y ZENOU (2012), p. 630.

<sup>14</sup> ABDULLAH (2014), p. 1137.

La equidad de género en el consejo de administración constituye un tópico de investigación de reciente relevancia en los trabajos sobre gobierno corporativo. En comparación con otras peculiaridades demográficas del consejo (edad, formación, nacionalidad, experiencia, antigüedad), la equidad de género parece haber despertado mayor inquietud en la academia que a nivel práctico. En sus inicios, gran parte de la investigación se ha centrado en analizar los obstáculos que las mujeres deben superar para ser nombradas miembros del consejo de administración<sup>15</sup>; y, aunque existen argumentos que apoyan un mayor número de mujeres en el consejo<sup>16</sup>, en la mayoría de las sociedades mercantiles su presencia sigue siendo puramente simbólica<sup>17</sup>.

Para corregir este desequilibrio, algunos Estados –mayormente de Europa– han aprobado importantes reformas legislativas. Estas reformas legislativas tienen por objetivo promover una mayor equidad de género en los principales órganos de gobierno de las sociedades mercantiles, para ello, han establecido cuotas de equidad de género<sup>18</sup>.

Noruega y Finlandia fueron pioneros en regular este tema en su normativa interna en 2003 y 2004, respectivamente. En ambos países se requirió un mínimo legal del 40% de equidad de género en los consejos de administración de las principales sociedades cotizadas y de las empresas públicas. A estos países les siguieron Bélgica, Francia, Holanda, Italia y Alemania. En estos países también se requirió una cuota mínima de equidad de género en los consejos de administración, ya sea en las sociedades cotizadas o en las sociedades de titularidad pública. Por ejemplo, en Francia se requirió un mínimo del 40%, en Bélgica un 33%, en Alemania y Holanda un 30% y en Italia un 20%; en este último, este porcentaje debía aumentar hasta alcanzar un tercio del consejo. En Reino Unido, los usos y prácticas sociales también requirieron un mínimo legal del 25% de equidad de género en los consejos de administración de las principales sociedades cotizadas<sup>19</sup>.

Como resultado de estos cambios legislativos, en algunos países el porcentaje de mujeres en el consejo de administración se ha incrementado considerablemente en los últimos años. Algunos ejemplos de estos cambios legislativos son los consejos de administración de las sociedades cotizadas de Islandia (45%), Francia (44%), Noruega (41%), Italia (36,4%), Suecia (36,1%), Alemania (33,8%), Holanda (30,7%) y Reino Unido (29,9%)<sup>20</sup>; en estos países se ha superado el porcentaje de equidad de género previsto. En otros países, por ejemplo: Finlandia (34,5%), Bélgica (32%), Letonia (29%), Eslovenia (27,9%), Dinamarca (27,7%) y Austria (26,1%), el objetivo propuesto está cerca de ser alcanzado. En el resto de los países la proporción de equidad en el consejo aún dista mucho del objetivo previsto.

Si dirigimos nuestra atención a otros contextos, por ejemplo, el norteamericano, la situación es algo diferente. Canadá no ha llevado adelante cambios legislativos para favorecer una mayor participación de las mujeres en los principales órganos de gobierno. Esta ausencia de regulación tiene sus efectos directos en la composición del consejo de administración de sus principales sociedades cotizadas, donde la representación de mujeres en el consejo apenas llega al 21,2%. En Estados Unidos pasa algo similar, en este país, solo cuatro Estados (California, Colorado, Pensilvania y Washington) han aprobado alguna norma legal para favorecer la incorporación de más mujeres al consejo de administración. Al igual que en otros contextos, esta ausencia de regulación tiene sus efectos directos en la composición del consejo de administración, ahí las mujeres solo representan el 28,2% del consejo<sup>21</sup>.

En Latinoamérica la situación es algo similar. En la mayoría de estos países aún no se han desarrollado acciones efectivas para intentar equilibrar la composición de los consejos de administración; un ejemplo de lo acabamos de exponer son los ordenamientos jurídicos de Brasil

---

<sup>15</sup> GONZALES (2017), p. 201.

<sup>16</sup> SINGH et al. (2001), p. 206.

<sup>17</sup> SINGH et al. (2001), p. 216; DAILY Y DALTON (2003), p. 8.

<sup>18</sup> GONZALES (2017), p. 201.

<sup>19</sup> GONZALES (2017), pp. 203 y 204.

<sup>20</sup> EUROPEAN COMMISSION (2019), p. 25.

<sup>21</sup> CATALYST (2021).

y México. En estos países solo se prevén recomendaciones para incorporar más mujeres al consejo, sin hacer referencia a plazos ni cuotas de participación<sup>22</sup>. Esta ausencia de regulación para fomentar la equidad de género en los máximos órganos de toma de decisiones tiene sus efectos directos en la composición de sus consejos de administración; en estos países la equidad de género solo alcanza al 5,1% en México y al 6,5% en Brasil<sup>23</sup>, muy lejos de una composición equilibrada.

Una excepción es el caso de Chile, en este país, a diferencia de los dos anteriores, recientemente se ha promulgado una norma legal que tiene por objetivo promover una mayor equidad de género en los principales órganos de toma de decisiones. Ahí se prevé una cuota de equidad de género del 40%; aunque la norma no señala plazo alguno para su cumplimiento. No cabe duda de que la aprobación de esta norma supondrá un impulso para favorecer una verdadera equidad de género en los consejos de administración, ya que, hasta antes de la aprobación de esta norma, las mujeres solo representaban el 7,1% del consejo.

En otros países, los considerados como emergentes, la situación es algo similar. En estos países, que incluye a China, República Checa, Egipto, India, Rusia, Sudáfrica y Tailandia, la equidad de género en el consejo de administración no llega a los dos dígitos. Aquí, la proporción de mujeres en el consejo solo representa el 6,2% del total del consejo de administración<sup>24</sup>; aún más, estos consejos están básicamente dominados por hombres.

La actualidad del tema, así como la escasa representación de mujeres en el consejo de administración ha dado lugar a que en los últimos años hayan surgido una serie de índices para medir la equidad de género. Estos índices tienen por finalidad, entre otras cosas, medir la presencia de mujeres en los distintos niveles de gobierno corporativo por países. Entre los principales índices creados a este fin, encontramos, por ejemplo: el “Índice de Diversidad de género”, creado por la *European Women on Bords*, y el “Índice Global de Brecha de Género” del *World Economic Forum*.

#### **4. ¿Por qué es necesario más igualdad en el consejo de administración?**

El análisis de la equidad de género en el consejo de administración resulta de especial interés cuando lo que se desea saber es la verdadera influencia que las mujeres podrían llegar a ejercer en este órgano de toma de decisiones. Si bien no existe consenso sobre los beneficios reales de la equidad de género en el consejo de administración<sup>25</sup>, son varios los trabajos que identifican mejores resultados económicos en las empresas que han incorporado la perspectiva de género en sus principales órganos de gobierno<sup>26</sup>. También es cierto que existe un conjunto de trabajos que sugieren unos resultados negativos en las empresas que han apostado por incluir mujeres en sus consejos<sup>27</sup>. Por otra parte, son frecuentes los trabajos que no llegan a demostrar ningún tipo de influencia de la equidad de género en los consejos de administración.

En lo que sí existe consenso es que las mujeres están insuficientemente representadas en los consejos de administración de las principales sociedades cotizadas<sup>28</sup>, esta escasa representación femenina en el consejo no solo es una característica de las empresas europeas, al contrario, trasciende las fronteras hasta constituirse en un fenómeno global. Esto que acabamos de mencionar ha dado lugar a que la equidad de género haya sido promovida como una manera de mejorar el gobierno corporativo de las sociedades mercantiles, más específicamente, la eficacia de los consejos de administración.

A la luz de lo que acabamos de señalar, resulta relevante analizar los argumentos a favor y en contra de una mayor equidad de género en los consejos de administración. Esto, en el

---

<sup>22</sup> ARÉVALO et al. (2020), p. 275.

<sup>23</sup> ARÉVALO et al. (2020), p. 277.

<sup>24</sup> GALLEGO Y PUCHETA (2020), p. 87.

<sup>25</sup> GONZALES (2017), p. 206.

<sup>26</sup> DAILY Y DALTON (2003), p. 8; BIANCO et al. (2015), p. 129; RUBINO et al. (2017), p. 623.

<sup>27</sup> ABDULLAH (2014), p. 1137.

<sup>28</sup> CATALYST (2015), p. 381

entendido de que la literatura académica ha venido en señalar que la equidad de género puede llegar a influir en la capacidad de percepción y puntos de vista que se aportan desde el consejo<sup>29</sup>, llegando a afectar directamente a sus principales funciones.

#### *4.1. Argumentos a favor de una mayor equidad de género en el consejo*

Como acabamos de señalar, aunque no existe consenso acerca de los beneficios que la equidad de género puede llegar a aportar al consejo de administración, son diversos los trabajos que señalan que una mayor presencia de mujeres en el consejo puede llegar a favorecer la labor de este órgano de dirección y control de las empresas.

En este sentido, desde la investigación académica se ha argumentado que una mayor equidad de género en el consejo está directamente relacionada con la obtención de mejores resultados económicos por parte de las sociedades mercantiles<sup>30</sup>. Según estos trabajos, una mayor presencia de mujeres en el consejo puede llegar a ofrecer algunos recursos estratégicos de capital humano a las empresas, estos recursos pueden llegar a influir significativamente en la elaboración de la estrategia empresarial y, como consecuencia de ello, mejorar los beneficios empresariales. Otros trabajos ofrecieron evidencia científica acerca de los beneficios de una mayor presencia de mujeres en el consejo de administración relacionados con la orientación estratégica de las empresas<sup>31</sup>, proporcionando evidencia empírica acerca de una influencia positiva de la equidad de género en el consejo de administración sobre la innovación. En estos trabajos se argumenta que la diversidad de opiniones en el consejo puede traducirse en una mayor inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) e innovación<sup>32</sup>. En opinión de estos autores, tener un consejo diversificado es una prueba de que la empresa está preparada para atender las necesidades de un mercado exigente y diversificado. También se ha encontrado evidencia científica de que una mayor proporción de mujeres en el consejo puede llegar a influir de forma significativa en el valor de la empresa<sup>33</sup>; en el desempeño financiero<sup>34</sup>; en el nivel de divulgación de la información<sup>35</sup>; así como en una mejor valoración de la empresa por parte de los inversores institucionales<sup>36</sup>. Estos últimos, los inversores institucionales, suelen responder favorablemente a la designación de más mujeres al consejo, además de mejorar sus expectativas sobre el retorno de sus inversiones<sup>37</sup>. En conjunto, estos trabajos sugieren que la equidad de género en el consejo de administración es beneficiosa para las sociedades mercantiles.

Además de lo que acabamos de señalar, algunos trabajos llegaron a sugerir que las mujeres en el consejo pueden influir significativamente en el buen funcionamiento de este órgano de gobierno y dar lugar a la generación de ventajas competitivas. Por ejemplo, Adams y Ferreira<sup>38</sup>, en un interesante trabajo, encontraron evidencia de que las mujeres tienen un mejor registro de asistencia a las reuniones del consejo que sus homólogos masculinos; por otra parte, en los consejos con mayor equidad de género, los hombres tienen menos problemas para asistir a las reuniones del consejo, y; que los consejos con mayor equidad de género tienden a tener más reuniones. En otras palabras, una mayor presencia de mujeres en el consejo puede dar lugar a reuniones más frecuentes y con mayor participación de sus miembros, lo que, en definitiva, se traducirá en una mayor calidad de sus deliberaciones.

Otra aportación de la investigación académica hace referencia a que las mujeres son más propensas a involucrarse en comportamientos de liderazgo más participativo<sup>39</sup>. Con relación a

---

<sup>29</sup> GONZALES (2017), p. 207.

<sup>30</sup> CARTER et al. (2003), p. 33.

<sup>31</sup> GALIA Y ZENOU (2012), p. 630; MILLER Y TRIANA (2009), p. 755.

<sup>32</sup> HERNÁNDEZ Y GONZALES (2020), p. 36; HERNÁNDEZ et al. (2021), p. 1.

<sup>33</sup> CARTER et al. (2003), p. 35.

<sup>34</sup> RUBINO et al. (2017), p. 623; FRANCOEUR et al. (2008), p. 83.

<sup>35</sup> GUL et al. (2011), p. 314; ADAMS Y FERREIRA (2004), p. 30.

<sup>36</sup> CARTER et al. (2003), p. 33.

<sup>37</sup> KAHLOUL et al. (2022), p. 310.

<sup>38</sup> ADAMS Y FERREIRA (2004), p. 30.

<sup>39</sup> DAILY Y DALTON (2003), p. 8.

este punto, la literatura que analiza las diferencias de género ha señalado que el comportamiento de liderazgo es diferente entre mujeres y hombres<sup>40</sup>. Según estos trabajos, las mujeres en funciones de liderazgo muestran mayor preocupación por las relaciones interpersonales, así como una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los demás. Este liderazgo más participativo puede llegar a traducirse en un mejor ambiente de trabajo en el seno del consejo<sup>41</sup>.

La investigación académica también ha señalado que una mayor equidad de género en el consejo puede llegar a mejorar el proceso de toma de decisiones<sup>42</sup>, especialmente en situaciones de estrés. Según esta literatura, en comparación con los hombres, las mujeres en el consejo poseen muchos rasgos favorables en juicio de valor, lo que afecta de forma positiva al procedimiento de toma de decisiones. Así, algunos trabajos sugieren que las mujeres y los hombres procesan la información usando diferentes enfoques y puntos de vista<sup>43</sup>; además, las mujeres son capaces de ofrecer mejores soluciones a problemas complicados.

La literatura académica también ha argumentado que las mujeres en el consejo aportan mayor diligencia en sus funciones en comparación con sus homólogos masculinos<sup>44</sup>. Según esta literatura, las mujeres del consejo tienden a revisar con mayor diligencia la documentación que se analizará en las sesiones del consejo. Esta diligencia en la revisión de la documentación se asocia con una mayor calidad en las deliberaciones del consejo<sup>45</sup>, lo que puede mejorar de forma significativa el proceso de toma de decisiones<sup>46</sup>. Esta diligencia también se asocia con una mejor gestión del riesgo de las sociedades a través de una mayor eficacia del consejo en su función de supervisión del equipo ejecutivo<sup>47</sup>. Esta literatura señala que una mayor equidad de género mejora la eficacia del consejo en la gestión del riesgo a la hora de asignar recursos de la empresa a inversiones arriesgadas, por ejemplo, inversiones en I+D e innovación. En la misma línea argumental, también se ha señalado que las empresas con inversiones complejas suelen tener mayor riesgo, afectando al coste de su deuda que suele ser alto y, la presencia de más mujeres en el consejo hace que este coste sea más bajo<sup>48</sup>. Algunas explicaciones para este menor coste de la deuda hacen referencia a que las mujeres en el consejo ejercen un control más estricto de la asignación de recursos de la empresa, por lo que, los inversores permanecerán más tranquilos sabiendo que sus recursos están siendo bien invertidos. También se ha argumentado que una mayor equidad de género en el consejo aumenta la eficiencia de las inversiones<sup>49</sup>. Según esta literatura, las características aportadas por las mujeres al consejo ayudan al gobierno de la sociedad a tomar decisiones más cautelosas, aumentando la eficiencia de la inversión, esto, siempre en comparación que sus homólogos masculinos. Otra aportación hace referencia a que las empresas tienen menor inclinación a cometer fraude contable<sup>50</sup> o fraude fiscal<sup>51</sup> cuando tienen más mujeres en sus consejos de administración. Entre sus argumentos, estos trabajos señalan que las mujeres desarrollan de forma mucho más diligente sus funciones de supervisión de la información contable y fiscal de la empresa, lo que les permite identificar posibles situaciones de fraude, por lo que, sus administradores tendrán menor inclinación a “maquillar” las cuentas anuales de la empresa, disminuyendo, en consecuencia, la probabilidad de incurrir en prácticas de elusión fiscal.

También han señalado que las empresas con un mayor número de mujeres en sus principales órganos de gobierno tienen mayor probabilidad de involucrarse en actividades de

---

<sup>40</sup> NIELSEN Y HUSE (2010), p. 16.

<sup>41</sup> BILIMORIA Y HUSE (1997), p. 63.

<sup>42</sup> FRANCOEUR et al. (2008), p. 83.

<sup>43</sup> CHUNG Y MONROE (2001), p. 111.

<sup>44</sup> HUSE Y SOLBERG (2006), p. 113.

<sup>45</sup> GUL et al. (2011), p. 314; HUSE Y SOLBERG (2006), p. 113.

<sup>46</sup> GUL et al. (2011), p. 318; NIELSEN Y HUSE (2010), p. 16.

<sup>47</sup> CHEN et al. (2013), p. 381.

<sup>48</sup> CHEN et al. (2013), p. 385.

<sup>49</sup> MOHD et al. (2022), p. 290.

<sup>50</sup> LIAO et al. (2019), p. 449.

<sup>51</sup> DAKHLI (2022), p. 821.



responsabilidad social corporativa<sup>52</sup>. Según esta literatura, la diversidad de género en el consejo de administración puede llegar a fomentar el compromiso de la sociedad con la realización de prácticas respetuosas con el medio ambiente<sup>53</sup>; destinando recursos específicos a estas actividades<sup>54</sup>. Según estos autores, la inversión en responsabilidad social corporativa contribuiría de forma significativa a la mejora del desempeño de la sociedad.

Otra aportación de la investigación académica hace referencia a que las mujeres en el consejo contribuyen a que las sociedades mercantiles puedan navegar de forma segura en entornos de incertidumbre económica<sup>55</sup>. Según esta literatura, las mujeres aportan al consejo habilidades únicas que les permiten vislumbrar los riesgos relacionados con el entorno económico<sup>56</sup>. Estos autores observaron que las sociedades mercantiles aumentan de forma significativa el número de mujeres en el consejo en respuesta a la incertidumbre de la política económica. Según estos trabajos, las empresas con un mayor número de mujeres en sus principales órganos de gobierno experimentan un impacto menos negativo en un entorno de incertidumbre; lo que sugiere que la equidad de género en el consejo es particularmente valiosa cuando las sociedades mercantiles se enfrentan a entornos inciertos e inseguros<sup>57</sup>.

En conjunto, estos trabajos sugieren que las mujeres aportan habilidades únicas al consejo de administración, habilidades que les permiten abordar de forma más eficiente sus funciones de supervisión y asesoría a él encomendadas; además de contribuir a que las sociedades se adhieran a las buenas prácticas de gobierno corporativo<sup>58</sup>.

#### *4.2. Argumentos en contra de una mayor equidad de género en el consejo*

Como acabamos de ver en el apartado anterior, son diversos los trabajos que argumentan los beneficios de contar con más mujeres en el consejo de administración; sin embargo, los resultados obtenidos acerca de estos beneficios no son concluyentes. En efecto, la investigación académica también ha proporcionado evidencia científica que apoya unos efectos negativos de la equidad de género en el consejo de administración en diferentes ámbitos de la empresa.

Según esta literatura, una mayor presencia de mujeres en el consejo puede llegar a ejercer unos efectos negativos en el día a día de las organizaciones. En este sentido, se ha argumentado una mayor aversión al riesgo por parte de las consejeras en el proceso de toma de decisiones en el consejo<sup>59</sup>. En estos trabajos se argumenta que las mujeres en el consejo tienen una menor preferencia por el riesgo en situaciones complejas<sup>60</sup>, lo que podría afectar a la asignación de recursos de la organización a inversiones arriesgadas y a largo plazo, como la inversión en I+D e innovación<sup>61</sup>. Entre los argumentos que justifican esta mayor aversión al riesgo se señala que, mientras que los hombres tienden a creer en la precisión de sus conocimientos sobre el riesgo, las mujeres muestran un menor exceso de confianza, en consecuencia, son menos propensas a tomar posiciones extremas.

También se ha argumentado que una mayor diversidad podría intensificar la probabilidad de conflictos intra-grupo en el consejo<sup>62</sup> o provocar nuevos niveles de conflicto en su seno<sup>63</sup>, demorando el procedimiento para asumir decisiones. Entre los argumentos que sostienen estas afirmaciones se ha señalado que la equidad de género puede ser favorecida debido a la presión

---

<sup>52</sup> ALADWEY et al. (2022), p. 748; DAKHLI (2022), p. 821.

<sup>53</sup> KUZEY et al. (2022), p. 1.

<sup>54</sup> KAHLOUL et al. (2022), p. 310.

<sup>55</sup> JUMREORNVONG et al. (2022), p. 336.

<sup>56</sup> SEEBECK Y VETTER (2022), p. 396.

<sup>57</sup> JUMREORNVONG et al. (2022), p. 337.

<sup>58</sup> ARENAS et al. (2022), p. 11.

<sup>59</sup> GONZALES (2017), p. 207.

<sup>60</sup> SUNDÉN Y SURETTE (1998), p. 207.

<sup>61</sup> MÍNGUEZ Y MARTIN (2011), p. 2852.

<sup>62</sup> GONZALES (2017), p. 207.

<sup>63</sup> MILLIKEN Y MARTINS (1996), p. 402.

social más que por los méritos de las mujeres nombradas al consejo<sup>64</sup>, lo que generaría cierto rechazo en el seno de este órgano de gobierno, provocando un conflicto intra-grupo.

En conjunto, estos trabajos sugieren que una mayor presencia de mujeres en el consejo podría llegar a afectar de forma negativa a las funciones de supervisión y asesoría del consejo, lo que, en definitiva, se traduciría en unos peores resultados económicos.

#### *4.3. Sin argumentos a favor ni en contra de una mayor equidad de género en el consejo*

Como acabamos de ver, la investigación académica ha identificado argumentos a favor y en contra acerca de una mayor designación de mujeres al consejo de administración. La mayoría de los trabajos informan acerca de los beneficios de contar con más mujeres en los principales órganos de toma de decisiones; pero también se ha identificado un conjunto de trabajos en los que no se llega a demostrar ningún tipo de influencia de la equidad de género en el consejo. A modo de ejemplo, se ha argumentado que una mayor presencia de mujeres en el consejo no llega a ejercer ningún tipo de influencia en la elaboración de la estrategia empresarial<sup>65</sup>. También se ha argumentado que una mayor proporción de mujeres en el consejo no llega a ejercer ningún tipo de influencia en los resultados económicos. Según esta literatura, la formulación de la estrategia no se ve afectado por la presencia de mujeres en el consejo; tampoco la obtención de los resultados se ve afectado por la presencia de mujeres en el consejo. En otras palabras, se obtendrían los mismos resultados con independencia de que exista, o no, representación de mujeres en el consejo de administración.

Algunas posibles explicaciones de esta ausencia de resultados pueden encontrarse en el hecho de que en la mayoría de los trabajos que llegan a esta conclusión se ha utilizado una variable dicotómica para establecer si existe, o no, representación de mujeres en el consejo de administración. Una variable dicotómica es aquella que solo considera dos valores, normalmente cero (0) o uno (1). El cero suele indicar ausencia de aquello que se está analizando y el uno la presencia de aquello que se está analizando. Por tanto, nos encontramos ante un tipo de variable que solo permite conocer la ausencia (0) o la presencia (1) de mujeres en el consejo de administración, sin tener en cuenta el número de mujeres que pueda tener este órgano de control y dirección de las sociedades mercantiles; que, en muchos casos, resulta ser de una única mujer. Esta infra-representación<sup>66</sup> de mujeres en el consejo de administración dificulta la obtención de resultados coherentes acerca de la verdadera influencia de la presencia de más mujeres en este órgano de control y dirección de la empresa; pues no basta con que el género femenino esté representado por una única mujer en el consejo, sino que, es necesario garantizar los mecanismos necesarios para que esta representación pueda ejercer una verdadera influencia en el seno del consejo. Esto también podría explicar, en parte, aquellos hallazgos negativos de la presencia de mujeres en el consejo de administración.

#### *4.4. ¿Por qué la equidad de género no llega a ejercer ningún tipo de influencia en el consejo de administración?*

A pesar de los argumentos a favor de una mayor equidad de género en los principales órganos de gobierno de las sociedades mercantiles, la mayoría de los consejos de administración solo cuentan con una minoría de mujeres<sup>67</sup>. Esto que acabamos de señalar podría explicar, en parte, la ausencia de resultados coherentes sobre la verdadera influencia de la equidad de género en el consejo de administración. En línea con lo que acabamos de señalar, la investigación académica ha argumentado que cuando los miembros de un grupo se perciben a

---

<sup>64</sup> MÍNGUEZ Y MARTIN (2011), p. 2852.

<sup>65</sup> GALIA Y ZENOU (2012), p. 630.

<sup>66</sup> GALIA Y ZENOU (2012), p. 639.

<sup>67</sup> DAILY Y DALTON (2003), p. 8.

sí mismos como una minoría, son menos propensos a participar en el intercambio de conocimientos con otros miembros del grupo, en nuestro caso, con el resto de los miembros masculinos del consejo.

En la misma línea argumental, también se ha señalado que, para que los efectos de la equidad de género en el consejo sean más visibles, el número de mujeres debe aumentar a un número significativo hasta alcanzar una masa crítica<sup>68</sup>. En opinión de estos autores, si el tamaño del grupo minoritario es de una o dos mujeres en el consejo, los efectos favorables de la diversidad de género no serán visibles. En cambio, pasar de una representación simbólica de una o dos mujeres, a una minoría sustancial de al menos tres mujeres, hace que sea posible mejorar la influencia de la diversidad de género no solo en el consejo, sino también, en todo órgano de toma de decisiones. Estas afirmaciones son consistentes con la argumentación de Kanter<sup>69</sup> que sostiene que cuando el tamaño del grupo minoritario crece hasta constituirse en una masa crítica, la influencia de ese grupo también crece. Según estos autores, cuando un grupo minoritario alcanza un número crítico, un cambio cualitativo se lleva a cabo en la forma de interrelacionarse en el grupo, lo que facilita el desarrollo de nuevas ideas en el seno de este órgano de dirección<sup>70</sup>.

Sobre la base de los argumentos anteriores, algunos trabajos encontraron evidencia científica acerca de los beneficios de contar con un grupo consistente de por lo menos tres mujeres en el consejo de administración<sup>71</sup>. Según estos trabajos, la visibilidad de la contribución de las mujeres en el consejo dependerá del tamaño del grupo minoritario, en este caso, del número de mujeres en el consejo. Estos resultados sugieren que no es suficiente que en el consejo exista diversidad de género, sino que, esta diversidad alcance una minoría consistente, capaz de ejercer influencia en el seno del consejo. En otras palabras, pasar de una representación simbólica de una o dos mujeres en el consejo, a una minoría consistente de al menos tres mujeres en el consejo, hará que sean visibles los beneficios de contar con más mujeres en este órgano de control y dirección de las sociedades mercantiles. Investigaciones recientes, como las de Catalyst<sup>72</sup> y Seebeck y Vetter<sup>73</sup>, también llegaron a la misma conclusión al señalar que cuando las mujeres ocupan por lo menos tres puestos en el seno del consejo, esa masa crítica es bueno para el gobierno corporativo.

Ahora bien, para seguir avanzando en este tema, conviene aclarar el contexto en el que estos resultados fueron obtenidos. Recordemos, fueron los trabajos de María Teresa Torchia y otros<sup>74</sup> quienes por primera vez llegaron a esta conclusión en el ámbito del gobierno corporativo. En este trabajo se analizó la diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de Noruega. Ahí también se informó sobre el tamaño medio de los consejos de administración de las sociedades cotizadas. En este país, Noruega, el tamaño medio de los consejos de administración es de siete miembros. Si se tiene en cuenta este último dato, es decir, un consejo de administración compuesto por siete miembros, de los cuales tres son mujeres, en la práctica nos está diciendo que las mujeres ocupan un 42,9% del total del consejo de administración. Este dato es importante, ya que, no solo se trata de contar con una minoría consistente de por lo menos tres mujeres, sino que, es necesario superar una cuota de participación en el seno del consejo. En consecuencia, para que los beneficios de contar con más mujeres en el consejo de administración sean visibles, es necesario tener en cuenta no solo la masa crítica, sino también, el tamaño del consejo de administración.

Esto que se acaba de señalar cobra importancia en aquellos contextos donde el tamaño medio del consejo de administración supera los dos dígitos. La investigación académica ha informado acerca de consejos de administración compuesto hasta por 24 miembros. En este

---

<sup>68</sup> TORCHIA et al. (2011), p. 299; SEEBECK Y VETTER (2022), p. 395.

<sup>69</sup> KANTER (1977), p. 965.

<sup>70</sup> GONZALES (2017), p. 209.

<sup>71</sup> TORCHIA et al. (2011), p. 299; BASTIDAS et al. (2020), p. 1.

<sup>72</sup> CATALYST (2021).

<sup>73</sup> SEEBECK Y VETTER (2022), p. 396.

<sup>74</sup> TORCHIA et al. (2011).

último caso, en un consejo compuesto por 24 miembros, pasar de una o dos mujeres en el consejo a una minoría consistente de por lo menos tres mujeres quizás no sea suficiente. En efecto, no es lo mismo una minoría consisten en un consejo formado por 7 miembros que en un consejo formado por 24 miembros; en este último caso, la proporción de mujeres en el consejo solo alcanzaría al 12,5% del total del consejo, lejos de una verdadera equidad de género. En consecuencia, para que los efectos de contar con más mujeres en el consejo de administración sean visibles, quizás no sea suficiente con alcanzar una masa crítica, sino, superar una cuota de participación lo más cercana posible a la paridad, por ejemplo, en una proporción de 40/60, de tal forma que ninguno de los géneros supere el 60% del total del consejo. De ahí la necesidad de seguir insistiendo en la adopción de medidas eficaces para alcanzar una mayor proporción de mujeres, no solo en los consejos de administración, sino también, en todos los órganos de toma de decisiones.

## **5. Autorregulación o intervencionismo administrativo para favorecer mayor equidad de género**

Hemos visto los argumentos a favor y en contra de contar con una mayor equidad de género en el consejo de administración. Sin embargo, la forma de conseguirlo sigue suscitando discusión en la academia. Esta cuestión ha sido abordada desde dos enfoques diferentes: autorregulación o intervencionismo administrativo<sup>75</sup>. El primer enfoque contempla una serie de principios y recomendaciones de buen gobierno emitidas por órganos reguladores. En cambio, el segundo enfoque defiende que la iniciativa debe emanar del Estado por medio de la aprobación de normas imperativas. La conciliación entre uno y otro enfoque para favorecer una mayor equidad de género en los consejos resulta complicada.

Con relación a este tema, en la tradición del gobierno corporativo se constata un interés por la libertad de regulación, que pasa por la observancia de la regla de «*cumplir*» determinadas recomendaciones o, en su defecto, «*explicar*» su no aplicación. También es cierto que, ante la resistencia de las empresas a adoptar algunas de las recomendaciones contenidas en los códigos de buen gobierno, lo que en principio era libertad de regulación, dio paso a soluciones legales revestidas de obligatoriedad<sup>76</sup>.

### *5.1. Autorregulación para favorecer la equidad de género en el consejo de administración*

La autorregulación, plasmada en los códigos de conducta, parten de una línea de voluntariedad que, en muchos casos, van más allá de las obligaciones contenidas en las normas legales. Con el tiempo, esta voluntariedad se ha transformado en la fórmula de “cumplir o explicar”. En este sentido, las sociedades mercantiles están obligadas a comunicar sus prácticas de gobierno corporativo y el grado de cumplimiento de estas o, como alternativa, explicar las razones de su incumplimiento<sup>77</sup>.

En algunos países, por ejemplo, España, el movimiento de gobierno corporativo llegó por decisión del Gobierno central. Ahí se constituyó una Comisión especial a la que se le encomendó la elaboración de un trabajo con un doble objetivo: 1) la redacción de un informe sobre el funcionamiento del consejo de administración en las sociedades cotizadas y, 2) la redacción de un código ético de buen gobierno para estas sociedades, en principio, de aplicación voluntaria<sup>78</sup>. Fruto de este trabajo fue la elaboración de un informe y un código de conducta ampliamente conocido como “Informe Olivencia”. Este Informe puede ser considerado como el primer código de buen gobierno español, el mismo vio la luz en febrero de 1998.

---

<sup>75</sup> MATEU-DE-ROS (2017), p. 69.

<sup>76</sup> SÁNCHEZ (2013), p. 63.

<sup>77</sup> PÉREZ (2009), p. 27.

<sup>78</sup> GONZALES (2017), p. 100.

A este primer informe (Informe Olivencia) le han sucedido otros cinco más, nos estamos refiriendo al Informe Aldama de 2003; al Código Unificado de 2006 y 2013; y, al Código de Buen Gobierno de 2015 y 2020. Todos ellos, a su turno, y desde el punto de vista del *soft law*, tuvieron por objetivo primordial actualizar y armonizar las recomendaciones del Informe Olivencia a las directrices provenientes, principalmente, de la Unión Europea (UE)<sup>79</sup>. En definitiva, en España, hasta ahora ha habido seis códigos de buen gobierno corporativo, con los cuales se buscó mejorar el funcionamiento de los principales órganos de gobierno de las sociedades mercantiles.

En el tema que nos ocupa, ni el Informe Olivencia ni el Informe Aldama elaboraron recomendaciones expresas sobre la equidad de género en el consejo. Este tema fue desarrollado recién en 2006 por el Código Unificado de Buen Gobierno por medio de su recomendación 15. En esta recomendación, el Código Unificado invitó a las sociedades cotizadas con insuficiente representación de mujeres en sus consejos a hacer un esfuerzo deliberado para incorporar más mujeres al consejo<sup>80</sup>. En 2015, el Código de Buen Gobierno dio un paso más y, en línea con lo que venía sucediendo en países de su entorno, recomendó la inclusión de objetivos concretos para favorecer la inclusión de más mujeres al consejo de administración. En concreto, recomendó que el porcentaje de consejeras en el consejo sea de por lo menos el 30% del total del consejo, este objetivo debió conseguirse hasta finales del 2020, algo que no sucedió.

Recientemente, en junio de 2020, se hizo público la versión actualizada del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Con relación a la equidad de género en el consejo, la nueva versión del Código elevó sus expectativas y recomendó que el porcentaje de mujeres en el consejo alcance al menos el 40%, siendo el horizonte temporal para alcanzar este nuevo objetivo finales de 2022. Por otra parte, dado el escaso número de consejeras ejecutivas en el consejo, el código extendió sus recomendaciones a la alta dirección de la empresa, recomendando reforzar el número de altas directivas en los principales órganos de toma de decisiones, esto, con la esperanza de que pueda llegar a influir en la designación de más mujeres al consejo.

Sin embargo, y a pesar de las recomendaciones contenidas en los Códigos de Buen Gobierno, en la práctica, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las principales sociedades cotizadas no ha aumentado significativamente. Así se evidencia en el último informe sobre gobierno corporativo de las sociedades cotizadas hecho público por la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV) respecto al año 2020<sup>81</sup>, ahí se observa que el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas representa tan solo el 26,1% del consejo, lejos del objetivo previsto por el Código de Buen Gobierno de 2020. A la luz de este informe, y habiendo pasado 15 años desde la primera recomendación para favorecer una mayor representación de mujeres en los consejos de administración (mayo de 2006) y a falta de pocos meses para el cumplimiento del objetivo previsto para finales de 2022, es posible vislumbrar un panorama nada alentador para los próximos años, por lo que, es razonable adelantar dificultades para el cumplimiento del objetivo de un 40% de equidad de género en el consejo de administración de las principales sociedades cotizadas.

Esto puede deberse, en parte, al principio de «cumplir o explicar» adoptado por los códigos de buen gobierno. Es verdad que este principio resulta menos intrusivo en el modelo de autorregulación adoptado por las sociedades mercantiles, pero también menos efectivo y más lento de cara a lograr una composición equilibrada de género en el consejo<sup>82</sup>. En definitiva, como bien señaló Elena Leïñena<sup>83</sup>, el *soft law* no ha resultado efectivo para alcanzar una composición equilibrada en el consejo de administración de las grandes sociedades. Sin embargo, y como señala Yanira Zúñiga<sup>84</sup>, en el tema de la equidad de género, se ha iniciado un camino irreversible

---

<sup>79</sup> GONZALES (2017), p. 68.

<sup>80</sup> GONZALES (2017), p. 205.

<sup>81</sup> CNMV (2021), p. 51.

<sup>82</sup> PÉREZ (2013), p. 27.

<sup>83</sup> LEIÑENA (2016), p. 253.

<sup>84</sup> ZÚÑIGA (2005), p. 133.

hacia una democracia inclusiva y se han sentado las bases para que los países recojan este tema en su normativa interna.

En otros contextos el *soft law* tampoco ha contribuido para alcanzar una efectiva paridad en los principales órganos de toma de decisiones de las sociedades mercantiles. Por ejemplo, en Chile en 2008, la entonces presidenta Michelle Bachelet, con el objetivo de aumentar la participación de la mujer en el ámbito económico y laboral, emitió unos instructivos presidenciales que contenían un Código de Buenas Prácticas Laborales y No Discriminación para la Administración Central del Estado<sup>85</sup>. Este instructivo tenía como objetivo central impulsar medidas destinadas a erradicar prácticas discriminatorias y promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el sector público, incluida las sociedades mercantiles de titularidad pública. Con el paso de los años, estos instructivos han sido acogidos por el sector privado, quienes llevaron adelante acciones para identificar brechas y prácticas discriminatorias por razón de género; para, a partir de ahí, elaborar planes de acción destinadas a corregir estas desigualdades. En el tema que nos ocupa, en estos instructivos se introdujo un principio que hace referencia a la representación equilibrada entre mujeres y hombres en los cargos de responsabilidad directiva, entre estos, del consejo de administración. En aplicación de estos instructivos, cuando se tenga que elegir entre una mujer y un hombre con los mismos méritos, se deberá optar por la mujer; esto, con el objetivo de equilibrar la composición de este órgano de dirección.

Más recientemente, en 2015, entró en vigor la Norma de Carácter General N° 385 aprobado por la Superintendencia de Valores y Seguros. Esta disposición estableció normas para la difusión de información respecto de las prácticas de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas. Con la aprobación de esta norma se pretende avanzar hacia la fórmula de “Cumplir o explicar” adoptado por los códigos de buen gobierno. En este sentido, se insta a las sociedades anónimas abiertas a informar sobre sus prácticas de gobierno corporativo y el grado de cumplimiento de estas o, como alternativa, explicar las razones de su incumplimiento. En el tema que nos ocupa, la Norma 385 no regula de forma expresa la equidad de género; si es cierto que contempla el tema de la diversidad, pero de forma mucho más amplia y general, en la que cabe, por ejemplo, la diversidad de nacionalidad, de edad, de etnia o de ocupación.

Es verdad que las recomendaciones contenidas en los instructivos y en la norma de carácter general ha propiciado para que algunas entidades estatales se hayan provistos de normas, reglamentos y mecanismos internos para favorecer la designación de más mujeres a los principales órganos de toma de decisiones; sin embargo, en la práctica, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las principales sociedades mercantiles no ha aumentado considerablemente, así se evidencia en un reciente trabajo donde el porcentaje de equidad de género en el consejo de administración solo llega al 7,1%<sup>86</sup>, lejos del objetivo de una composición equilibrada.

## *5.2. Intervencionismo administrativo para favorecer la equidad de género en el consejo de administración*

La actualización de los diferentes informes y códigos de buen gobierno tuvieron como uno de sus objetivos adecuarlas a las directrices provenientes, principalmente, desde la UE. La Comisión de la UE había aprobado una serie de directrices y recomendaciones sobre buenas prácticas de gobierno corporativo. En estas directrices, la Comisión llegó a cuestionar la eficacia de la fórmula de “cumplir o explicar” adoptado por los códigos de buen gobierno y concluyó que, ante la falta de seguimiento de muchas de sus recomendaciones, sería conveniente que algunas de ellas se convirtieran en normas de obligado cumplimiento<sup>87</sup>. Así pues, las

<sup>85</sup> GOBIERNO DE CHILE (2008), pp. 15 y 16.

<sup>86</sup> ARÉVALO et al. (2020), p. 277.

<sup>87</sup> GONZALES (2017), p. 108.

disposiciones de algunas directrices y recomendaciones plasmadas en los diferentes códigos de buen gobierno fueron asumidas por diferentes Gobiernos quienes las plasmaron en normas legales.

Esta inquietud por aprobar normas legales de obligado cumplimiento para favorecer una mayor equidad de género se fue extendiendo y pronto surgieron nuevas voces en este sentido. Un ejemplo claro de esto es La Plataforma de Acción Mundial aprobada por la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1995. Esta Plataforma fue concebida con el objetivo de formular recomendaciones a los diferentes gobiernos para que estos adopten medidas para alcanzar un equilibrio entre mujeres y hombres en los órganos de gobierno a todo nivel. Sus recomendaciones incluían, entre otras cosas, la fijación de objetivos concretos y medidas de aplicación, a fin de aumentar sustancialmente el número de mujeres en los principales órganos de toma de decisiones. Algunas de las medidas propuestas hacían referencia, por ejemplo, a la adopción de acciones positivas, de carácter legislativo, administrativo y judicial, dirigidas a lograr una igualdad de oportunidades para las mujeres en todas las estructuras de la sociedad, incluida las organizaciones empresariales<sup>88</sup>.

La academia también se ha adherido a este clamor y, a su turno, se fueron publicando una serie de trabajos en los que también se llamaba a los Estados a llevar adelante acciones positivas para favorecer la inclusión de más mujeres a los principales órganos de toma de decisiones. Un ejemplo de esto son los trabajos de Alejandra Zúñiga (2007) y de Yanira Zúñiga (2014). En estos trabajos se justifica, desde el punto de vista del principio de igualdad, la implementación de un sistema de cuotas que ayuden a revertir la escasa participación de la mujer en los principales órganos de toma de decisiones<sup>89</sup>. Para ello se propone desarrollar medidas (legislativas) de discriminación inversa, estas medidas obligan a tratar desigualmente a los desiguales, en este caso, a mujeres y hombres, cuando se determine que ciertos rasgos les benefician (ser hombre) o perjudican (ser mujer). En estos trabajos se argumenta que estas medidas legislativas permitirían a los Estados corregir aquellas desigualdades injustas, mediante, si es necesario, desigualdades de naturaleza compensatoria, como el sistema de cuotas. Los sistemas de cuotas pueden ser concebidos como aquellas acciones positivas que parten del supuesto de que existe un desequilibrio que impide la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres<sup>90</sup>, como es el caso de la composición del consejo de administración, compuesto, mayoritariamente por hombres. Ahí también se señala que, para que los sistemas de cuotas sean efectivos y consigan los objetivos previstos, es preciso que las cuotas tengan asociadas sanciones a su incumplimiento<sup>91</sup>.

En cumplimiento de los llamados de la academia y de organizaciones internacionales, diferentes países, principalmente europeos, han procedido a incorporar modificaciones legislativas en sus ordenamientos jurídicos. En estas modificaciones se han introducido sistemas de cuotas con una participación similar o equivalente entre el 40% y el 60% de representación entre mujeres y hombres. Y, como ya hemos tenido oportunidad de ver más arriba, en estos países se ha producido un importante aumento en el número de mujeres en los principales órganos de toma de decisiones.

No pasó lo mismo en el contexto español, en este país, algunas de las reformas implementadas en los últimos años en el ordenamiento jurídico responden, en parte, al acogimiento legal de determinadas recomendaciones contenidas en los códigos de buen gobierno. En este país, fue el Informe Aldama de 2003 el que tuvo la virtud de solicitar que determinados aspectos del gobierno corporativo se traduzcan en normas legales. Esta inquietud del Informe Aldama tuvo sus frutos a nivel del Derecho positivo con la entrada en vigor de la Ley 26/2003<sup>92</sup>, de 17 de julio, de transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. Esta norma

---

<sup>88</sup> VALENZUELA Y ZÚÑIGA (2014), pp. 192 y 193.

<sup>89</sup> ZÚÑIGA et al. (2007), p. 9.

<sup>90</sup> ZÚÑIGA et al. (2007), p. 22.

<sup>91</sup> VALENZUELA Y ZÚÑIGA (2014), p. 204.

<sup>92</sup> Ley 26/2003, de 17 de julio.

legal incorporó muchas de las recomendaciones contenidas en el Informe Aldama<sup>93</sup>, por ejemplo, el dotarse de reglamentos internos para el funcionamiento de la junta general de accionistas y del consejo de administración; o, la obligación de publicar un informe anual sobre gobierno corporativo<sup>94</sup>.

En el tema que nos ocupa, poco después de aprobarse el Código Unificado de 2006, vieron la luz dos nuevas disposiciones que abordaron, eso sí, con cautela y prudencia<sup>95</sup>, la cuestión de la equidad de género en el consejo de administración de las sociedades mercantiles.

La primera ley que estaba llamada a tener un impacto significativo para la equidad de género en el consejo de administración fue la Ley Orgánica 3/2007<sup>96</sup>, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres, ampliamente conocido como la “Ley de Igualdad”. Esta norma legal tuvo la virtud de extender sus efectos a un mayor número sociedades mercantiles, no solo a las sociedades cotizadas. Esta Ley incorporó el muy comentado artículo 75, que abordó la delicada cuestión de la equidad de género en el consejo de administración. El texto de este precepto legal previó que, a partir de la entrada en vigor de la Ley, determinadas sociedades, las obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, deberían procurar incluir en su consejo de administración un número suficiente de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de sus miembros<sup>97</sup>. Para alcanzar este objetivo, la Ley previó un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta.

Aprobada la norma, no paso mucho tiempo para que surgieran las primeras interrogantes acerca de la efectividad de esta. La academia se preguntaba a qué obligaba la Ley y, en concreto, qué tipo de obligación contenía el artículo 75 de la Ley de Igualdad, bien una obligación de resultados o, por el contrario, solo una obligación de medios<sup>98</sup>.

Con relación a este tema, existe cierto consenso en señalar que las sociedades afectadas por el artículo 75 de la Ley de Igualdad no están obligadas a conseguir un equilibrio entre mujeres y hombres en el consejo, sino, únicamente a, dentro del marco de su diligencia, hacer todo lo posible para que en el plazo estipulado por la Ley se alcance una representación equilibrada en el consejo<sup>99</sup>. De ahí que no se trate, siempre en opinión de estos autores, de una obligación de resultados, sino de una obligación de medios.

Esto que acabamos de señalar encuentra su sustento en la propia redacción del artículo 75 de la Ley. En efecto, de la lectura del referido artículo se evidencia que se trata de una medida voluntaria, ya que en el mismo se ha optado por la expresión “procurar”, que es, a todas luces, débilmente coactivo<sup>100</sup>. La ausencia de sanción en la Ley por posibles incumplimientos es otro de los argumentos a favor de calificar esta norma como una obligación de medios y no de resultados. En efecto, la Ley no impone sanción alguna por incumplimiento de sus preceptos, si acaso, solo la obligación de dar cuenta en su memoria anual de las actuaciones que haya realizado para cumplir con lo dispuesto en el artículo 75. Además, este artículo se encuentra ubicado en el Título VII de la Ley de Igualdad, destinado a la responsabilidad social de las empresas, que, como todos sabemos, son de carácter voluntario<sup>101</sup>. En consecuencia, en línea con lo que señala un sector mayoritario de la academia<sup>102</sup>, nos encontramos en condiciones de señalar que el artículo 75 de la Ley de Igualdad contiene una obligación débilmente coactiva, de acogida voluntaria por parte de los destinatarios de este precepto.

Con relación a este punto y para seguir avanzando en este tema, tal vez sea recomendable distinguir entre objetivos y cuotas de equidad de género. Objetivos y cuotas son dos de las políticas encaminadas a conseguir la tan anhelada igualdad en los principales órganos de toma

---

<sup>93</sup> GONZALES (2017), p. 105.

<sup>94</sup> CALVO (2011).

<sup>95</sup> LEIÑENA (2016), p. 253.

<sup>96</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.

<sup>97</sup> RUEDA (2019), p. 24.

<sup>98</sup> ESCRIBANO (2015), p. 649.

<sup>99</sup> LEIÑENA (2010), p. 1231; PÉREZ (2013), p. 27.

<sup>100</sup> ESCRIBANO (2015), p. 649.

<sup>101</sup> PÉREZ (2013), p. 27.

<sup>102</sup> ESCRIBANO (2015), p. 649.



de decisiones<sup>103</sup>. En primer lugar, los objetivos sirven para marcar un programa de acción positiva no cuantificada; una característica de estos objetivos es que son indicativos y que no obligan a adoptar acciones concretas para conseguirlos. El artículo 75 de la Ley de igualdad podría encajar en esta descripción, ya que se trata de un precepto que prevé un objetivo débilmente coactivo. En cambio, las cuotas establecen una reserva de un mínimo garantizado de plazas para un determinado grupo en el seno de un órgano colegiado, como el consejo de administración. Con el mecanismo de cuotas se lleva adelante una verdadera acción positiva para alcanzar una efectiva igualdad en el seno de los órganos de toma de decisiones, estas cuotas establecen resultados concretos que deberán ser alcanzados por las organizaciones, algo que no prevé el artículo 75 de la Ley de igualdad. Estos y otros argumentos han sido utilizados para calificar al precepto contenido en el artículo 75 de la Ley de igualdad como una norma que contiene una obligación débilmente coactiva.

También es cierto que un sector de la doctrina se ha decantado por señalar que la Ley de Igualdad es una norma positiva que impone una conducta o deber de actuación a las sociedades mercantiles<sup>104</sup>. En concreto, se señala que el artículo 75 impone a las sociedades mercantiles el deber de procurar, con diligencia, la incorporación de más mujeres al consejo; sin que la ausencia de resultados pueda considerarse como un incumplimiento de la obligación ahí contenida. Este sector de la doctrina encuentra sus argumentos en el hecho de que, si la norma no fuera obligatoria, no se hubiera fijado un plazo para su cumplimiento. A mayor abundamiento, algunos autores han señalado hasta tres situaciones posibles de cumplimiento de la norma: (i) que en el plazo establecido se alcance el equilibrio de género en el consejo; (ii) que se haya procurado, pero que, pasado el plazo, no se haya alcanzado el equilibrio de género en el consejo; y, (iii) que no se haya procurado ningún equilibrio de género en el consejo<sup>105</sup>.

La segunda ley que afectó a la equidad de género en los consejos de administración es la Ley 31/2014<sup>106</sup>, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Esta norma legal ha incorporado en la Ley de Sociedades de Capital<sup>107</sup> una disposición para fomentar la equidad de género en los consejos de administración (artículo 529 bis). Entre las modificaciones introducidas por esta norma se incluye, con carácter programático, la obligación al consejo de asegurar unos procedimientos de selección de sus miembros que favorezcan, entre otras cosas, una mayor equidad de género. Según la norma, estos procedimientos no deberán contener sesgos, implícitos o explícitos, que puedan suponer discriminación alguna en la elección de mujeres al consejo de administración. Esta disposición ha sido recientemente complementada por la Ley 11/2018<sup>108</sup>, de 28 de diciembre. Esta norma legal vino a precisar que estos procedimientos deben facilitar la elección de mujeres al consejo en un número suficiente para lograr una distribución equilibrada de mujeres y hombres en el seno de este órgano de dirección de la empresa.

Como se puede observar, nos encontramos ante una exigencia de naturaleza semi imperativa, dirigida, únicamente, a asegurar procesos de selección que no adolezcan de sesgos que dificulten la designación de mujeres al consejo de administración. Viendo estas medidas, parece difícil que, a partir de simples recomendaciones se alcance un equilibrio en la composición de los consejos de administración de las principales sociedades mercantiles. No obstante, es de justicia señalar que estas disposiciones suponen un avance normativo en esta temática, además de constituir el inicio, visto lo visto, de un largo camino hacia una efectiva igualdad entre mujeres y hombres en los principales órganos de gobierno de las sociedades mercantiles.

Llegados a este punto, nos encontramos en condiciones de señalar que este tema ha sido abordado con extrema cautela y prudencia. Probablemente este tratamiento se derive de la

---

<sup>103</sup> RUIZ (1994), p. 81.

<sup>104</sup> PÉREZ (2013), p. 27; EMBID (2008), p. 269.

<sup>105</sup> EMBID (2008), p. 269.

<sup>106</sup> Ley 31/2014, de 3 de diciembre.

<sup>107</sup> Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

<sup>108</sup> Ley 11/2018, de 28 de diciembre.

intención del legislador de no interferir, en exceso, en cuestiones de naturaleza mercantil<sup>109</sup>. Como es bien sabido, el Derecho mercantil y el Derecho de sociedades son materia de Derecho privado. Cabe pensar entonces que esa es una de las razones de la cautela y prudencia con la que aborda la norma el tema de la equidad de género en el consejo de administración.

A la vista de lo señalado hasta ahora, cabe concluir que, por el momento, el ordenamiento jurídico español no impone a las sociedades mercantiles una composición equilibrada del consejo de administración, mucho menos una cuota de equidad de género al interior del consejo. A la misma conclusión ha llegado la Comisión Europea en su reciente Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la UE<sup>110</sup>. En este Informe, la Comisión no cataloga a España como un país en el que la equidad de género este previsto en disposiciones legales de obligado cumplimiento.

Esto que acabamos de señalar pone de manifiesto la necesidad de contar con una normativa más exigente, una normativa que garantice una composición equilibrada, no solo del consejo de administración, sino también, de los principales órganos de dirección de las sociedades mercantiles. Esto solo será posible por medio de la imposición de cuotas de participación que establezcan resultados concretos, no solo recomendaciones o procedimientos tendentes a conseguir este objetivo, sino, verdaderas disposiciones de obligado cumplimiento y, por qué no, sanciones en caso de incumplimiento, tal como se ha procedido en otras legislaciones<sup>111</sup>.

Recordemos, han transcurrido quince años desde la aprobación del Código Unificado de 2006, catorce años desde que se promulgo la Ley de Igualdad en 2007 y siete años desde la aprobación de la Ley 31/2014. Estas disposiciones fueron aprobadas con la aspiración de conseguir una composición equilibrada de mujeres y hombres en el consejo de administración de las sociedades mercantiles; sin embargo, no se ha producido un incremento significativo en el número de mujeres en los consejos de administración en estas sociedades.

En otros contextos la situación es algo similar. Por ejemplo, en Chile, al igual que en el caso español, lo previsto en los Instructivos presidenciales y en la Norma de Carácter General N° 385 fueron recogidos en una norma legal. En efecto, una de las reformas implementadas en el último año en el ordenamiento jurídico chileno responde, en parte, al acogimiento legal de determinadas recomendaciones contenidas en estos Instructivos y en la Norma de Carácter General. En este país, fueron los trabajos de Yanira Zúñiga (2005<sup>112</sup>; 2014<sup>113</sup>) y de Alejandra Zúñiga (2007)<sup>114</sup> quienes tuvieron la virtud de solicitar que el tema de la equidad de género en los principales órganos de toma de decisiones fuera recogido en una norma legal. La inquietud de estos y otros trabajos tuvo sus frutos a nivel del Derecho positivo con la entrada en vigor de la Ley N° 21.356 que establece la representación de género en los directorios (consejo de administración) de las empresas públicas y sociedades del Estado que indica<sup>115</sup>. Esta Norma legal ha sido aprobada con la aspiración de conseguir una composición equilibrada de mujeres y hombres en el consejo de administración de las sociedades mercantiles de titularidad pública.

El texto de este precepto legal prevé que, a partir de la entrada en vigor de la Ley, las empresas públicas creadas por ley y las sociedades en que el Estado tenga una participación superior al 50% del capital social, deberán formar sus consejos de administración teniendo en cuenta que las personas de un mismo género no podrán exceder del 60% del total de los miembros de consejo. En otras palabras, en estas sociedades, la representación de mujeres en el consejo de administración no podrá ser inferior al 40% del consejo. No cabe duda que la aprobación de esta norma marcará un antes y un después en lo que a la composición del consejo de administración se refiere; ya que, en cumplimiento de lo ahí señalado, las sociedades

---

<sup>109</sup> ESCRIBANO (2015), p. 649; LEIÑENA (2010), p. 1231.

<sup>110</sup> EUROPEAN COMMISSION (2019), p. 25.

<sup>111</sup> A la misma conclusión ya habían llegado años atrás otros trabajos sobre la misma temática, véase, por ejemplo: PÉREZ (2013), p. 27.

<sup>112</sup> ZÚÑIGA (2005), pp. 131-154.

<sup>113</sup> VALENZUELA Y ZÚÑIGA (2014), pp. 191-211.

<sup>114</sup> ZÚÑIGA et al. (2007), pp. 9-30.

<sup>115</sup> Ley 21.356, de 24 de junio de 2021.

mercantiles de titularidad pública deberán llevar adelante acciones tendentes a conseguir el objetivo marcado.

Sin embargo, también se ha de señalar que el precepto de esta norma legal no se extiende a las sociedades mercantiles privadas; recordemos, solo a las sociedades mercantiles de titularidad pública. La norma tampoco previó plazo alguno para alcanzar este objetivo ni sanciones por posibles incumplimientos; en consecuencia, se podría señalar que nos encontramos ante una norma legal con limitaciones. Quizás estas observaciones se deban a que, al igual que en otros contextos, este tema ha sido abordado con cautela y prudencia por parte del legislador. Probablemente este tratamiento se derive de la intención del legislador de no interferir, en exceso, en cuestiones de naturaleza mercantil en el ámbito privado. No obstante a las limitaciones señaladas, es de justicia señalar que esta norma supone un avance cualitativo en esta temática, no solo para este país, sino también, para todo el contexto Latinoamericano; donde la equidad de género en los principales órganos de toma de decisiones aún tiene un largo camino por recorrer.

## 6. La equidad de género en el consejo de administración en tiempos de COVID

No cabe duda de que el tema de la equidad de género en el consejo de administración de las sociedades mercantiles es un tema de actualidad. Es verdad que este tema ha iniciado su camino a un ritmo lento y, como consecuencia de ello, no ha sido posible alcanzar una composición equilibrada de género en los principales órganos de toma de decisiones de las sociedades mercantiles. También es cierto que, en el recorrido de este camino se ha logrado reducir la brecha de género, un ejemplo claro de la reducción de la brecha de género son los consejos de administración de las sociedades cotizadas de Finlandia, Francia, Italia, Noruega y Suecia; en estos países, el objetivo de una composición equilibrada en el consejo de administración está cerca de cumplirse. Esto que acabamos de señalar se corrobora en uno de los informes elaborado por la Consultora Heidrick & Struggles<sup>116</sup>, este Informe señala que, en 2019, el 49% de las nuevas contrataciones al consejo de administración de las principales sociedades cotizadas europeas fueron mujeres; esto supone un avance significativo en esta dirección, ya que, por primera vez han accedido tantas mujeres como hombres al consejo de administración; sin duda, esto supone un dato alentador en el largo camino hacia una verdadera equidad de género en el consejo de administración.

Sin embargo, esto que acabamos de señalar puede verse seriamente afectado por la situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19; recordemos, tras la declaración del estado de alarma para la gestión de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 en marzo de 2020, muchas empresas se han visto obligadas a paralizar sus actividades; esta paralización, como es lógico esperar, afectará a los resultados económicos de las sociedades mercantiles y, en algunos casos, a la viabilidad misma de estas sociedades, situación que puede llegar a extenderse más allá del 2022. Ante este escenario, es razonable prever que las sociedades mercantiles centrarán toda su atención a revertir los efectos negativos de la emergencia sanitaria, relegando, una vez más, el tema de la equidad de género en los principales órganos de gobierno de las sociedades mercantiles.

En este sentido, algunos informes y trabajos han advertido que, durante la pandemia provocada por el COVID-19, las mujeres se han visto especialmente afectadas<sup>117</sup> en todos los sectores, incluida las consejeras del consejo de administración. Estos trabajos sostienen que, a pesar de que la brecha de género se ha ido reduciendo en los últimos años, las previsiones apuntan a un deterioro de la situación de la mujer en el mercado laboral<sup>118</sup> en todos los niveles. Estos trabajos señalan que la crisis de la COVID-19, al igual que paso con la crisis financiera de 2008, puede hacer que las mujeres sean más vulnerables a la pérdida de empleo, afectando a

---

<sup>116</sup> HEIDRICK Y STRUGGLES (2021), p. 6.

<sup>117</sup> CAMPOS (2021), p. 1; EUROPEAN COMMISSION (2022), p. 15.

<sup>118</sup> CAMPOS (2021), p. 2.

sus perspectivas profesionales de acceder a los máximos órganos de toma de decisiones de las sociedades mercantiles, por ejemplo, al consejo de administración; de hecho, esto que se acaba de señalar ya ha sucedido. Según la Comisión de la Unión Europea, la tasa de empleabilidad de las mujeres el primer año de la pandemia ha experimentado caídas muy pronunciadas<sup>119</sup>; además, los estudios muestran que el impacto socioeconómico de la crisis podría durar mucho más para las mujeres<sup>120</sup>. Esto ha llevado, a la propia Comisión, a poner en duda la capacidad de la Unión de volver a la tendencia positiva de anteriores años en lo que a la diversidad de género se refiere<sup>121</sup>. A la misma conclusión ha llegado el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*) en su último Informe de 2021<sup>122</sup>. En este Informe se señala que la recesión económica provocada por la pandemia del COVID-19 ha afectado en mayor medida a las mujeres que a los hombres, además de reabrir brechas que ya habían sido cerradas. Según este Informe, la pandemia ha estancado los esfuerzos realizados para alcanzar una efectiva igualdad de género a nivel global. Un ejemplo de lo que acabamos de mencionar es el hecho de que, en 2020, si lo comparamos con 2019, ha disminuido significativamente el número de mujeres contratadas para puestos de liderazgo, entre estos, al consejo de administración de las sociedades mercantiles; lo que en la práctica significa un retroceso de hasta dos años de los avances logrados. En la misma línea argumental, otros informes, por ejemplo, de la Comisión de la Unión Europea<sup>123</sup>, de Naciones Unidas<sup>124</sup> y del Instituto Europeo para la Igualdad de Género<sup>125</sup>, han señalado que, entre de los efectos de la pandemia, se observará un estancamiento, inclusive, una profundización de las desigualdades de género preexistentes, haciendo retroceder los logros limitados obtenidos en las últimas décadas.

Otros informes más específicos señalan que, en los próximos años, las nuevas contrataciones al consejo de administración priorizarán candidatos con experiencia financiera<sup>126</sup> y con experiencia previa en el consejo de administración<sup>127</sup>. Según estos Informes, más de la mitad de las nuevas contrataciones al consejo de administración serán ocupadas por personas con experiencia en el sector financiero y, por personas con experiencia previa en otros consejos de administración, es decir, por personas que se encuentran ejerciendo funciones de consejero o por consejeros ya jubilados. En la práctica, esto supondrá que no se realizarán contrataciones de nuevos consejeros, sino, una reasignación de los que se encuentran ejerciendo o de los que ya ejercieron estas funciones, los cuales son mayoritariamente hombres; relegando, una vez más, la designación de más mujeres a este órgano de control y dirección de las sociedades mercantiles.

Es verdad que aún está por verse el verdadero impacto de la pandemia sobre la equidad de género en el consejo de administración a más largo plazo, sin embargo, los informes preliminares señalan que la crisis de la COVID-19 no ha hecho más que reafirmar la situación previa a la pandemia, es decir, de una falta de equidad de género en los principales órganos de toma de decisiones de las sociedades mercantiles.

Esto que acabamos de señalar pone de manifiesto, una vez más, la necesidad de contar con normas legales que promuevan una efectiva igualdad entre mujeres y hombres, no solo en el consejo de administración, sino también, en todos los órganos de toma de decisiones en las sociedades mercantiles. Normas que garanticen una composición equilibrada por medio de la imposición de cuotas de participación que establezcan resultados concretos, no solo recomendaciones, sino, verdaderas disposiciones de obligado cumplimiento y, por qué no, sanciones en caso de incumplimiento. En similares términos se han referido Heidrick &

---

<sup>119</sup> EUROPEAN COMMISSION (2022), p. 16.

<sup>120</sup> EUROPEAN COMMISSION (2022), p. 57.

<sup>121</sup> EUROPEAN COMMISSION (2022), p. 16.

<sup>122</sup> WORLD ECONOMIC FORUM (2021), p. 43.

<sup>123</sup> EUROPEAN COMMISSION (2022), p. 16.

<sup>124</sup> UNITED NATIONS (2020), p. 29.

<sup>125</sup> EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2021), p. 7.

<sup>126</sup> HEIDRICK Y STRUGGLES (2021), p. 7.

<sup>127</sup> HEIDRICK Y STRUGGLES (2022), p. 5.

Struggles<sup>128</sup> cuando señalan que Europa va muy por delante de Estados Unidos en la incorporación de mujeres al consejo de administración, y que ello es debido, en gran medida, a las cuotas de participación impuestas por los Gobiernos de varios países europeos.

## 7. Conclusiones

La equidad de género en el consejo de administración de las sociedades mercantiles es y seguirá siendo un tema de actualidad. Este tema, como ya hemos señalado, ha iniciado su camino a un ritmo lento, quizás excesivamente lento. Una de las consecuencias de esta lentitud es que la mujer mejor preparada de la historia sufre todavía los efectos del techo de cristal, tanto es así que hoy en día aún deben superar dificultades para acceder a puestos de alta dirección.

Esta baja representación de las mujeres en los principales órganos decisorios ha dado lugar a la aparición de varios trabajos en el contexto nacional e internacional. En estos trabajos se argumenta empíricamente los beneficios de contar con un mayor número de mujeres en los principales órganos decisorios, entre estos, el consejo de administración. Entre los argumentos que sostienen los beneficios de una mayor equidad de género en los consejos destacan, por ejemplo, el hecho de que las mujeres cuentan con estilos de liderazgo diferente, aportan un buen ambiente laboral, mayor creatividad en las propuestas realizadas, mayor presencia a las sesiones del consejo y, mayor análisis de la información; en conjunto, estas aportaciones sugieren que las mujeres en el consejo aportan habilidades únicas que les permiten abordar de forma más eficiente las funciones encomendadas al consejo de administración, traduciéndose, en definitiva, en una mejor valoración de la empresa y en la obtención de mejores resultados económicos.

Sin embargo, para que estos beneficios sean visibles en el consejo, resulta necesario superar una cuota de participación lo más cercana posible a la paridad, por ejemplo, en una proporción similar o equivalente entre el 40 y 60%, de tal forma que las personas de un mismo género no excedan nunca el 60% del total de los miembros del consejo.

Esto que acabamos de señalar pone de manifiesto, una vez más, la necesidad de seguir avanzando en este tema y, nuevamente, coloca sobre la mesa el debate acerca de si el avance en este campo debe hacerse por la vía de la autorregulación o mediante normas prescriptivas.

Como se ha visto, en un primer momento las medidas propuestas siguieron la fórmula de las recomendaciones (autorregulación), en la esperanza de que las sociedades mercantiles las adoptarían de forma voluntaria. Sin embargo, pronto se evidenció que esto no iba a ser así, ya que, el porcentaje de mujeres en el consejo de administración sigue siendo escasa. La inobservancia a estas recomendaciones dio paso a la aprobación de normas legales de carácter imperativo; la aprobación de estas normas siguió dos caminos diferentes. Por otro lado, un conjunto de países se ha decantado por formular recomendaciones e introducir normas programáticas para favorecer una mayor equidad de género, sin contemplar sanciones en caso de incumplimiento. En estos países, la evidencia a puesto de manifiesto que estas normas han resultado, hasta cierto punto, insuficientes, ya que, no se ha alcanzado los objetivos previstos.

No es que se ponga en poco valor el avance que significó, por ejemplo, la Ley de Igualdad de 2007 o la Ley 31/2014 para la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, pero, como hemos visto, estas normas presentan algunas limitaciones que dificultan alcanzar una representación equilibrada de ambos géneros en el consejo.

Por otro lado, un conjunto de países se ha decantado por imponer cuotas de participación e, inclusive, sanciones en caso de incumplimiento; en estos países, mayormente europeos, el número de mujeres en los consejos de administración se ha incrementado considerablemente. La evidencia en estos países muestra que las cuotas obligatorias son necesarias para alcanzar una efectiva igualdad. Los informes analizados muestran que los mayores avances se han

---

<sup>128</sup> HEIDRICK Y STRUGGLES (2021), p. 6.

logrado precisamente en aquellos países donde sus disposiciones legales contemplan cuotas obligatorias y sanciones en caso de incumplimiento. En consecuencia, si debemos atenernos a los hechos, no hay duda de que este debería ser el camino a seguir. No hacerlo significaría no aprovechar las capacidades de las mujeres altamente cualificadas y, por supuesto, perder talento y potencial de crecimiento para las empresas. La imposición de cuotas de género se fundamenta, entre otras cosas, en razones de justicia social, pues si las mujeres representan más de la mitad de la población, es lógico esperar que estén representadas en la misma proporción en los principales órganos de toma de decisiones. En este sentido, resulta de vital importancia que los compromisos contraídos por los países se traduzcan en algo más que recomendaciones o declaraciones de buena voluntad y se materialicen en normas legales donde se impongan cuotas de participación que establezcan resultados concretos.

Esto que acabamos de señalar cobra mayor importancia en la situación de emergencia sanitaria en la que nos encontramos debido a la pandemia del COVID-19. Como se ha expuesto, es razonable pensar que las sociedades mercantiles centrarán toda su atención a revertir los efectos negativos de la emergencia sanitaria, relegando el tema de la equidad de género en el consejo de administración. Esta situación puede llegar a poner en peligro los avances obtenidos en este tema, incluso, provocar un retroceso de los logros alcanzados. Para que esto no suceda y para seguir avanzando en este tema, resulta necesario contar con normas legales que promuevan una efectiva igualdad entre mujeres y hombres en todos los órganos de toma de decisiones en las sociedades mercantiles.

#### BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ABDULLAH, SHAMSUL (2014): "The causes of gender diversity in Malaysian large firms", en: *Journal of Management and Governance* (Año 18, N° 4), pp. 1137-1159.
- ADAMS, RENÉ Y FERREIRA, DANIEL (2004): "Gender diversity in the boardroom", en: *European Corporate Governance Institute* (N° 57), pp. 1-35.
- ALADWEY, LLAILA; ELGHARBAWY, ADEL Y GANNA, MONA ATEF (2022): "Attributes of corporate boards and assurance of corporate social responsibility reporting: evidence from the UK", en: *Corporate Governance* (Año 22, N°. 4), pp. 748-780.
- ARENAS-TORRES, FELIPE; BUSTAMANTE-UBILLA, MIGUEL; SANTANDER-RAMÍREZ, VALENTÍN Y SEVERINO-GONZÁLEZ, PEDRO (2022): "Diversity and Governance: Is There Really Progress?", en: *Sustainability* (año 14, N° 9), N° de artículo 5158, pp. 1-14.
- ARÉVALO-ALEGRÍA, MARCELO; ACUÑA-DUARTE, ANDRÉS A. Y KING-DOMÍNGUEZ, ANDREA (2020): "Composición del consejo de administración y desempeño financiero en mercados emergentes de América Latina: evidencia para Brasil, Chile y México", en: *Estudios gerenciales* (Año 36, N° 156), pp. 272-287.
- ARENAS-TORRES, FELIPE; SANTANDER-RAMÍREZ, VALENTÍN Y CAMPOS-TRONCOSO, ROBERTO (2020): "La incidencia de la diversidad en el funcionamiento del consejo de administración en Chile, período 2015-2017", en: *Globalization, Competitiveness & Governability* (Año 14, N° 2), pp. 34-49.
- BIANCO, MAGDA; CIAVARELLA, ANGELA Y SIGNORETTI, ROSSELLA (2015): "Women on corporate boards in Italy: The role of family connections", en: *Corporate Governance: An International Review* (Año 23, N° 2), pp. 129-144.
- BILIMORIA, DIANA Y HUSE, MORTEN (1997): "A qualitative comparison of the boardroom experiences of US and Norwegian women corporate directors", en: *International Review of Women and Leadership* (Año 3, N° 2), pp. 63-73.
- CALVO-IRIARTE, EMILIO (2011): *El buen gobierno corporativo en el contexto de la responsabilidad social corporativa* (Madrid, Esic).

- CAMPOS GARCÍA, IRENE (2021): "The Covid-19 scenario in terms of gender: A preliminary analysis in ibex-35 companies", en: Sustainability (Año 13, Nº 10), Nº de artículo 5750, pp. 1-13.
- CARTER, DAVID A.; SIMKINS, BETTY JO Y SIMPSON, W. GARY (2003): "Corporate governance, board diversity, and firm value", en: The Financial Review (Año 38, Nº 1), pp. 33-53.
- CATALYST (2015): 2014 Catalyst Census: Women Board Directors (New York, Catalyst).
- CATALYST (2021): "Women on Corporate Boards (Quick Take)". Disponible en: <https://cutt.ly/ojjeiKx> [visitado el 23 de diciembre de 2021].
- CHEN, HSIANGLAN; HO, MEI HSIU CHING Y HSU, WENTSUNG (2013): "Does board social capital influence chief executive officers' investment decisions in research and development?", en: R and D Management (Año 43, Nº 4), pp. 381-393.
- CHUNG, JANNE Y MONROE, GARY (2001): "A Research Note on the Effects of Gender and Task Complexity on an Audit Judgment", en: Behavioral Research in Accounting (Año 13, Nº 1), pp. 111-126.
- CNMV (2021): "Informes de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados. Ejercicio 2020". Disponible en: <https://cutt.ly/CJjeIVc> [visitado el 16 de diciembre de 2021].
- DAILY, CATHERINE M. Y DALTON, DAN R. (2003): "Women in the boardroom: A business imperative", en: Journal of Business Strategy (Año 24, Nº 5), pp. 8-10.
- DAKHLI, ANISSA (2022): "Do women on corporate boardrooms have an impact on tax avoidance? The mediating role of corporate social responsibility", en: Corporate Governance (Año 22, Nº 4), pp. 821-845.
- ELOSEGUI, MARÍA Y LOUSADA, FERNANDO (2007): "La participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles", en: Revista del Poder Judicial (Nº 86), pp. 255-284.
- EMBED-IRUJO, JOSÉ MIGUEL (2008): "Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres", en: Tomás Sala; María Ballester; José María Baño; José Miguel Embid y José María Goerlich (Coords.), Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (La Ley, Madrid), pp. 269-354.
- ESCRIBANO-GÁMIR, MARÍA CRISTINA (2015): "El acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el Derecho español", en: VV. AA., Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz (Getafe, Universidad Carlos III de Madrid), pp. 649-665.
- UNITED NATIONS (2020): "Policy brief: the impact of COVID-19 on women". Disponible en: <https://cutt.ly/ajjyF6> [visitado el 1 de junio de 2022].
- EUROPEAN COMMISSION (2020): "2019 Report on Equality between women and men in the EU (Luxembourg: Publications Office of the European Union)". Disponible en: <https://cutt.ly/QJw0qS> [visitado el 01 de junio de 2021].
- EUROPEAN COMMISSION (2022): "2022 report on gender equality in the EU (Luxembourg: Publications Office of the European Union)". Disponible en: <https://cutt.ly/YJwfd3> [visitado el 01 de junio de 2022].
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2021): "Gender equality and the socio-economic impact of the COVID-19 pandemic (Luxembourg: Publications Office of the European Union)". Disponible en: <https://cutt.ly/QJlMYN> [visitado el 1 de junio de 2022].
- FAMA, EUGENE F. Y JENSEN, MICHAEL C. (1983): "Agency problems and residual claims", en: Journal of Law and Economics (Año 26, Nº 2), pp. 327-349.

- FRANCOEUR, CLAUDE; LABELLE, RÉAL Y SINCLAIR, BERNARD (2008): "Gender diversity in corporate governance and top management", en: *Journal of Business Ethics* (Año 81, Nº 1), pp. 83-95.
- GALIA, FABRICE Y ZENOU, EMMANUEL (2012): "Board composition and forms of innovation: Does diversity make a difference?", en: *European Journal of International Management* (Año 6, Nº 6), pp. 630-650.
- GALLEGO-ÁLVAREZ, ISABEL Y PUCHETA-MARTÍNEZ, MARÍA CONSUELO (2020): "Corporate social responsibility reporting and corporate governance mechanisms: An international outlook from emerging countries", en: *Business Strategy and Development* (Nº 3), pp. 77-97.
- GOBIERNO DE CHILE (2008): "Código De buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración central del Estado". Disponible en: [www.sernam.cl](http://www.sernam.cl) [visitado el 20 de septiembre de 2021].
- GONZALES-BUSTOS, JUAN PABLO (2017): "El impacto de la estructura y composición del consejo de administración en la innovación: El caso de la empresa familiar", en: *Tesis Doctorals en Xarxa*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/454769> [visitado el 03 de junio de 2021].
- GUL, FERDINAND A.; SRINIDHI, BIN Y NG, ANTHONY (2011): "Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?", en: *Journal of Accounting and Economics* (Año 51, Nº 3), pp. 314-338.
- HEIDRICK & STRUGGLES (2021): "Board monitor Europe 2020 (Brussels)". Disponible en: <https://n9.cl/152zd> [visitado el 02 de junio de 2021].
- HEIDRICK & STRUGGLES (2022): "Board monitor Europe 2021 (Brussels)". Disponible en: <https://cutt.ly/bjJeDq9> [visitado el 1 de junio de 2022].
- HERNÁNDEZ-LARA, ANA BEATRIZ Y GONZALES-BUSTOS, JUAN PABLO (2020): "The influence of family businesses and women directors on innovation", en: *Applied Economics* (Año 52, Nº 1), pp. 36-51.
- HERNÁNDEZ-LARA, ANA BEATRIZ, GONZALES-BUSTOS, JUAN PABLO Y ALARCÓN-ALARCÓN, AMADO (2021): "Social Sustainability on corporate boards: The effects of femala family members on R&D", en *Sustainability* (Año 13, Nº 4), 1982, pp. 1-13.
- HUSE, MORTEN Y SOLBERG, ANNE (2006): "Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards", en: *Women in Management Review* (Año 21, Nº 2), pp. 113-130.
- JUMREORNVONG, SEKSAK; TREEPONG KARUNA, SIRIMON; TONG, SHENGHUI Y JIRAPORN, PORNSIT (2022): "Do firms adjust board gender diversity in response to economic policy uncertainty?", en: *Accounting Research Journal* (Año 35, Nº 3), pp. 336-348.
- KAHLOUL, INES; SBAI, HICHAM Y GRIRA, JOCELYN (2022): "Does Corporate Social Responsibility reporting improve financial performance? The moderating role of board diversity and gender composition", en: *The Quarterly Review of Economics and Finance* (Año 84), pp. 305-314.
- KANTER, ROSABETH MOSS (1977): "Some effects of proportions on group life", en: *American Journal of Sociology* (Año 82, Nº 5), pp. 965-990.
- KUZEY, CEMIL; FRITZ, MORGANE M.C.; UYAR, ALI Y KARAMAN, ABDULLAH S. (2022): "Board gender diversity, CSR strategy, and eco-friendly initiatives in the transportation and logistics sector", en: *International Journal of Production Economics* (Año 247), Nº de artículo 108436, pp. 1-18.
- LEIÑENA, ELENA (2010): "La participación de la mujer en los consejos de administración de las sociedades corporativas", en: *Revista de Derecho Mercantil* (Nº 278), pp. 1231-1290.
- LEIÑENA, ELENA (2016): "La transposición jurídica de los criterios de buen gobierno relativos a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades



cotizadas a los patronatos de las fundaciones de sociedad”, en: *Revista de Derecho Mercantil* (Nº 301), pp. 253-299.

LEVY, MARC (2009): “Control in pyramidal structures”, en: *Corporate Governance: An International Review* (Año 17, Nº 1), pp. 77-89.

LIAO, JING; SMITH, DAVID Y LIU, XUTANG (2019): “Female CFOs and accounting fraud: Evidence from China”, en: *Pacific Basin Finance Journal* (Nº 53), pp. 449-463.

MATEU-DE-ROS, RAFAEL (2017): “Gobierno corporativo de las sociedades cotizadas: entre la libertad y la regulación”, en: *Revista de Derecho Mercantil* (Nº 303), pp. 69-102.

MILLER, TOYAH Y TRIANA, MARÍA DEL CARMEN (2009): “Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship”, en: *Journal of Management Studies* (Año 46, Nº 5), pp. 755-786.

MILLIKEN, FRANCES Y MARTINS, LUIS L. (1996): “Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups”, en: *Academy of Management Review* (Año 21, Nº 2), pp. 402-433.

MÍNGUEZ-VERA, ANTONIO Y MARTIN, ADINA (2011): “Gender and management on Spanish SMEs: An empirical analysis”, en: *International Journal of Human Resource Management* (Año 22, Nº 14), pp. 2852-2873.

MOHD SALEH NORMAN Y SUN, XIAO WEI (2022): “The influence of female directors proportion on investment efficiency: the mediating role of caution”, en: *Gender in management* (Año 37, Nº 3), pp. 289-304.

NIELSEN, SABINA Y HUSE, MORTEN (2010): “Women directors’ contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception”, en: *European Management Review* (Año 7, Nº 1), pp. 16-29.

OLCESE SANTONJA, ALDO (2005): *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo* (Barcelona, Marcial Pons).

PÉREZ-CARRILLO, ELENA F. (2009): “Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas”, en: Elena F. Pérez Carrillo (Coord.), *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas* (Madrid-Barcelona-Buenos Aires, Marcial Pons), pp. 27-46.

PÉREZ-TROYA, ADORACIÓN (2013): “La incorporación de la perspectiva de género en el Derecho Mercantil”, en: *Revista de Derecho Mercantil* (Nº 288), pp. 27-88.

REYES BASTIDAS, CAROLINA; BRIANO-TURRENT, GUADALUPE Y SAAVEDRA-GARCÍA, MARÍA LUISA (2020): “Diversidad de género en el consejo y su incidencia en la responsabilidad social en empresas cotizadas de Colombia y México”, en: *Contaduría y Administración* (Año 65, Nº 3), pp. 1-27.

RUBINO, FRANCO ERNESTO; TENUTA, PAOLO Y CAMBREA, DOMENICO ROCCO (2017): “Board characteristics effects on performance in family and non-family business: A multi-theoretical approach”, en: *Journal of Management and Governance* (Año 21, Nº 3), pp. 623-658.

RUEDA-ANGARITA, CARLOS ALEJANDRO (2019): “Mujeres en el consejo de administración, desempeño empresarial y determinantes”. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10366/140518> [visitado el 05 de junio de 2021].

RUIZ MIGUEL, ALFONSO (1994): “Discriminación inversa e igualdad”, en: Amelia Valcárcel (Coord.), *El concepto de igualdad* (Madrid, Pablo Iglesias), pp. 77-94.

SÁNCHEZ-CALERO, JUAN (2013): “Crisis Económica y Gobierno Corporativo”, en: *Revista de Derecho Mercantil* (Nº 287), pp. 63-88.

SEEBECK, ANDREAS Y VETTER, JULIA (2022): “Not Just a Gender Numbers Game: How Board Gender Diversity Affects Corporate Risk Disclosure”, en: *Journal of Business Ethics* (Año 177), pp. 395-420.

SINGH, VAL; VINNICOMBE, SUSAN Y JOHNSON, PHYL (2001): "Women directors on top UK boards", en: *Corporate Governance: An International Review* (Año 9, Nº 3), pp. 206-216.

SUNDÉN, ANNIKA Y SURETTE, BRIAN J. (1998): "Gender differences in the allocation of assets in retirement savings plans", en: *American Economic Review* (Año 88, Nº 2), pp. 207-211.

TORCHIA, MARÍA TERESA; CALABRÓ, ANDREA Y HUSE, MORTEN (2011): "Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass", en: *Journal of Business Ethics* (Año 102, Nº 2), pp. 299-317.

VALENZUELA OYANEDER, CECILIA PAZ Y ZÚÑIGA FAJURI, ALEJANDRA (2014): "Leyes de cuotas electorales, Constitución y democracia", en: *Revistas de Derecho (Valdivia)* (Año 27, Nº 1), pp. 191-211.

WORLD ECONOMIC FORUM (2021): "Global Gender Gap Report 2021. Insight Report March 2021 (Suiza, WEF)". Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) [visitado el 01 de junio de 2021].

ZÚÑIGA AÑAZCO, YANIRA (2005): "Democracia paritaria: de la teoría a la práctica", en: *Revista de Derecho* (Año 18, Nº 2), pp. 131-154.

ZÚÑIGA FAJURI, ALEJANDRA; AGUILERA BERTUCCI, DANIELA Y VÁSQUEZ BRAVO, ANDREA (2007): "Lejos del poder. Hacia la implementación de una ley de cuotas en Chile", en: *Revista de Derecho (Valdivia)* (Año 20, Nº 2), pp. 9-30.

#### NORMAS JURÍDICAS CITADAS

LEY 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuenta, en materia de información no financiera y diversidad. BOE núm. 314, 29 de diciembre de 2018.

LEY 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. BOE núm. 171, 18 de julio de 2003.

LEY 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. BOE núm. 293, 4 de diciembre de 2014.

LEY Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igual efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, 23 de marzo de 2007.

LEY Nº 21.356, de 24 de junio de 2021, que establece la representación de género en los directorios de las empresas públicas y sociedades del Estado que indica. Diario Oficial de la República de Chile núm. 42.993, de 3 de julio de 2021.

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE núm. 161, 3 de julio de 2010.