
MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

Una aproximación al Derecho noruego con comparativa con el Derecho francés, el Derecho alemán y la Ley española.



Universidad de Valladolid

JUNIO DE 2016

ALUMNA: D^a ALICIA SAN JOSÉ PASCUAL

TUTORA: PROFESORA D^a SOLEDAD FERNÁNDEZ SAHAGÚN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

ÍNDICE

1. Justificación y objeto del trabajo.
2. Marco conceptual.
 - 2.1. Consejos de administración.
 - 2.2. Igualdad de género y equidad de género.
 - 2.2.1. Índice de Potenciación de Género.
 - 2.2.2. Lo “femenino” y lo “masculino”.
 - 2.2.3. Acciones positivas para la consecución de la Igualdad de Género.
 - 2.3. Diversidad de género.
 - 2.4. Discriminación laboral.
 - 2.5. Desigualdad.
 - 2.6. Techo de cristal.
3. Algunas consideraciones sobre la normativa internacional y europea sobre la Igualdad de Género en el acceso a los Puestos Directivos en las Sociedades Mercantiles.
 - 3.1. Normativa francesa.
 - 3.2. Normativa alemana.
 - 3.3. Normativa española.
4. La ley noruega. “Norwegian Public Limited Liability Companies Act”.
 - 4.1. Desarrollo.
 - 4.2. Las consecuencias del incumplimiento.
 - 4.3. Influencia de la ley noruega en la diversidad de género en diferentes aspectos de la sociedad Noruega.
 - 4.4. La ley noruega como ejemplo a seguir.
5. Breve comparativa entre las cuatro leyes.
6. Obstáculos para el acceso de las mujeres a altos cargos directivos.
7. Conclusión.
8. Bibliografía.

MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES: UNA APROXIMACIÓN AL DERECHO NORUEGO CON COMPARATIVA CON LA LEY ALEMANA Y ESPAÑOLA.

1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETO DEL TRABAJO.

Tal y como establece la normativa que regula los Trabajos fin de Grado (Artículo 8), deben establecerse tanto la relevancia de la temática elegida como la fundamentación teórica y los antecedentes, así como su vinculación de la propuesta con las competencias propias del Título. En este caso, las competencias son las siguientes:

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)

INSTRUMENTALES:

CG.1. Capacidad de análisis y síntesis

CG.2. Capacidad de organización y planificación

CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa

CG.5. Conocimientos de informáticas relativos al ámbito de estudio

CG.6. Capacidad de gestión de la información

CG.7. Resolución de problemas

CG.8. Toma de decisiones

PERSONALES:

CG.9. Trabajo en equipos

CG.10. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar

CG.11. Trabajo en un contexto internacional

CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales

CG.13. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad

CG.14. Razonamiento crítico

CG.15. Compromiso ético

SISTÉMICAS:

CG.16. Aprendizaje autónomo

CG.17. Adaptación a nuevas situaciones

CG.18. Creatividad

CG.19. Liderazgo

CG.20. Iniciativa y espíritu emprendedor

CG.21. Motivación por la calidad

CG.22. Sensibilidad hacia temas medioambientales

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)

DISCIPLINARES (SABER):

CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales

CE.2. Marco normativo regulador de la Seguridad Social y de la protección social complementaria

CE.3. Organización y dirección de empresas

CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

CE.5. Sociología del trabajo y Técnicas de Investigación Social

CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación

CE.7. Historia de las relaciones laborales

CE.8. Salud laboral y prevención de riesgos laborales

CE.9. Teoría y sistemas de relaciones laborales

CE.10. Economía y mercado de trabajo

CE.11. Políticas sociolaborales

CE.12. Contabilidad y Análisis Contable

PROFESIONALES (SABER HACER):

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral

CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral

CE.17. Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo

CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización

CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)

CE.20. Capacidad para dirigir grupos de personas

CE.21. Capacidad para realizar funciones de representación y negociación en diferentes ámbitos de las relaciones laborales

CE.22. Asesoramiento a organizaciones sindicales y empresariales, y a sus afiliados

CE.23. Capacidad para asesorar y/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral

CE.24. Asesoramiento y gestión en materia de Seguridad Social, Asistencia Social y protección social complementaria

CE.25. Capacidad de representación técnica en el ámbito administrativo y procesal y defensa ante los tribunales

CE.26. Capacidad para elaborar, implementar y evaluar estrategias territoriales de promoción socioeconómica e inserción laboral

CE.27. Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo

CE.28. Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral

CE.29. Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar planes de formación ocupacional y continua en el ámbito reglado y no reglado

CE.30. Capacidad planificación y diseño, asesoramiento y gestión de los sistemas de prevención de riesgos laborales

CE.31. Capacidad para procesar documentación administrativa contable

ACADÉMICAS:

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

CE.34. Comprender e carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional

CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

En este sentido debe señalarse que el profesional que se trata de formar (Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos) debe tener unos conocimientos mínimos de la empresa, el estatuto jurídico del empresario, los mecanismos jurídicos para relacionarse en el tráfico mercantil con otras empresas, Administraciones públicas, trabajadores y proveedores, tanto en situaciones normales como en aquellas otras de crisis económica (concurso de acreedores).

Este Trabajo de Fin de Grado se justifica en el ámbito de la igualdad entre mujeres y hombres en el Derecho Privado en lo referido al acceso a los consejos de administración de sociedades mercantiles de las mujeres y tendría relación entre otras competencias generales profesionales con CE 16 (capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral), CE 23 (capacidad para asesorar y o gestionar en materia de empleo, de contratación, y de protección social complementaria), CE 34 (comprender e carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional). También están implicadas otras como el razonamiento crítico y

el compromiso ético, patente en el tema que va a ser objeto de estudio con este Trabajo fin de grado, donde en ocasiones los límites entre lo ético y lo ilícito no son claros, principalmente en la actual situación de crisis económica que propicia que las reformas laborales sean más flexibles y más perjudiciales en muchas ocasiones para los intereses de los trabajadores, implicados de forma directa y personal en los procesos de crisis empresariales.

El tema que nos ocupa en el presente trabajo intenta analizar al acceso a los consejos de administración de sociedades mercantiles de las mujeres con un desarrollo y crítica de la ley noruega, exponiendo una breve introducción en la ley alemana y francesa.

Desde el punto de vista sistemático el trabajo se divide en tres partes claramente diferenciadas. En primer lugar, daremos una pequeña introducción de la situación en Europa, así como, una breve introducción a la ley alemana y francesa. En segundo lugar, desarrollaremos el bloque principal del trabajo, que supone el estudio de la ley noruega. En tercer lugar realizaremos una comparativa entre las tres leyes principalmente tratadas. Y, por último, incluimos en el trabajo las conclusiones y la bibliografía.

El objeto de este trabajo es analizar, desde el punto de vista jurídico, la representación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles desde el estudio comparado de la normativa noruega. Así como añadir una breve comparación entre países que también tienen legislación específica para tal punto, como con la legislación alemana y francesa, señalando algunas de sus más relevantes diferencias.

La representación equilibrada entre mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles es una preocupación común en países los cuales hemos mencionado. Por ello, el trabajo se presta a un análisis comparativo, teniendo en cuenta principalmente las diferencias de regulación entre ambos ordenamientos que se irán analizando en el trabajo al hilo del estudio de la normativa de cada uno de estos dos países. El presente estudio pretende ser una pequeña aclaración jurídica sobre el derecho en esta materia.

Con respecto a la materia a tratar, la experiencia de Noruega, desde 2006, impone una presencia femenina en los órganos directivos de al menos el 40% de la directiva de cada empresa, mostrando esta característica como un gran potencial creador de riqueza a nivel cultural dentro de la población¹.

El éxito de la Ley noruega ha dado paso a otros países dentro de Europa para desarrollar un plan de actuación en torno a esta cuestión, entre ellos Alemania y Bélgica.

2. MARCO CONCEPTUAL.

Para entender la materia sobre la que se va a desarrollar este trabajo, a continuación se encuentran diferentes conceptos que ayudarán a entender lo que se explica en el mismo.

2.1. Consejos de administración.

Según Jimenez Sanchez², el consejo de administración es *“un órgano colegiado que actúa mediante la adopción de acuerdos y al que se confiere la facultad de gestionar y representar a la sociedad”*.

Tal y como expone la Ley de Sociedades de Capital de Julio de 2010³ en su artículo 249 bis, las funciones indelegables de un Consejo de Administración son las siguientes:

- La supervisión de un efectivo funcionamiento de las comisiones, órganos delegados y directivos que hubiera creado o designado.
- La determinación de las estrategias y políticas que ha de llevar a cabo la sociedad.

¹ Leïñena, E. (2010): “La participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades corporativas”. La autora, a pesar de que hace referencia al éxito rotundo del modelo noruego, termina manifestando que la realidad europea pone en cuestión la eficacia de las cuotas.

² Jimenez Sanchez, G. (2010): Lecciones de Derecho Mercantil. Editorial Marcial Pons.

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

- La autorización o dispensa de obligación según lo que dispone el artículo 230 de esta misma ley.
- La organización y funcionamiento del propio Consejo.
- La formulación de las cuentas anuales y su representación ante la Junta.
- La realización de cualquier informe que sea exigido por la ley siempre que esta operación no pueda ser delegada.
- El nombramiento y destitución de Consejeros y Directivos.
- Las decisiones relativas a la política de retribuciones así como de la retribución de los propios Consejeros.
- La política de acciones o participaciones propias.
- La convocatoria de Junta General de Accionistas así como el orden del día que ha de tratarse en la misma.
- Todas aquellas facultades que delegue la Junta General, excepto aquellas que sean susceptibles de subdelegación por parte del Consejo.

Para hablar de la estructura de un Consejo de Administración, lo primero que hay que saber es que no existe una estructura única y universal, ya que en el mundo existen diferentes realidades empresariales. En relación a las diferentes realidades empresariales, hay que decir que tampoco puede fijarse un número exacto de personas fijas en los Consejos de Administración, ya que dependerá de las características en cuanto al tamaño de la empresa. No será igual un Consejo de Administración de una empresa familiar que de una multinacional.

Hay que conocer, de una manera general, los siguientes puntos:

- En el art. 242 de la Ley de Sociedades de Capital se expone que el número mínimo de miembros para que exista un Consejo de Administración son tres y que, en el caso de sociedades de responsabilidad limitada, el número máximo son doce.
- Dicho órgano de administración de la sociedad es el encargado de velar porque se cumplan todas las normas legales y estatutarias así como de impulsar el cumplimiento de éstas por los demás órganos.

- Es un órgano de gestión en cuanto a que le corresponde fijar la política general de la entidad en el aspecto no atribuido, por supuesto, a la junta general así como llevar a cabo la actividad administrativa, técnica, productiva, financiera y otras necesarias para la consecución del objeto social.
- Representa a la sociedad tanto en el orden interno como externo.

Los administradores pueden ser o no parte del accionariado de la empresa. La tendencia más moderna en los Consejos de Administración es la de incorporar en ellos a personal cualificado pero de aspecto ajeno a la sociedad en si.

En términos generales, un Consejo de Administración debería de estar compuesto por un Presidente, un Secretario y varios consejeros. Con referencia a lo anteriormente dicho, el tamaño del Consejo influiría y podrían incluirse más figuras representativas dentro del Consejo tales como vicepresidencias o vicesecretarías.

- Presidente.

Será el responsable de elaborar y convocar el orden del día, así como el responsable del correcto funcionamiento del Consejo.

El Presidente del Consejo y el Director General deberán ser personas diferentes, ya que órgano controlador y ejecutivo no deben de ser dirigidos por la misma persona.

- Consejeros (Administradores).

Responsables, junto con el Presidente, de la marcha del Consejo, están obligados a conocer en todo momento la realidad por la que pasa la empresa, así como a dar su opinión acerca de todos aspectos que se traten sobre la misma.

Existen tres tipos de consejeros: Consejero Ejecutivo, Consejero Dominical y Consejero Independiente.

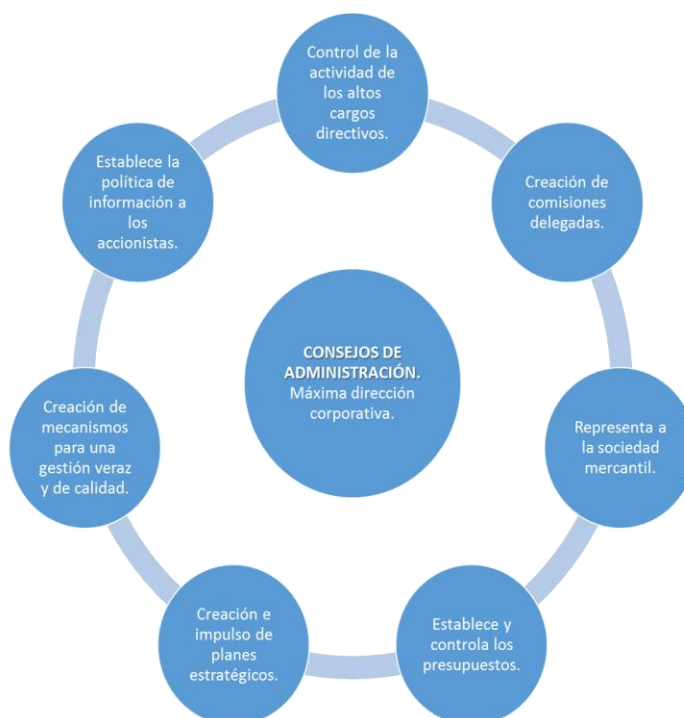
El Consejero Ejecutivo es aquel que es miembro del equipo directivo de la compañía. En la mayoría de las ocasiones, tienen un perfil técnico que correspondería a la labor de dirección desarrollada.

El Consejero Dominical es aquel que representa a un porcentaje de accionistas. Son personas ajenas a la actividad y gestión diaria de la compañía pero que tienen una vinculación directa con la misma.

El Consejero Independiente es aquel que, de forma externa, trabaja para el correcto funcionamiento de la compañía, sin vinculación alguna con la compañía ni su accionariado.

- Secretario del Consejo.

El Secretario tiene como función garantizar el correcto desarrollo de los procedimientos, así como su corrección si así fuese necesario. Es conveniente que dicha persona esté especializada en temas jurídicos y que haya tenido una experiencia previa en este tipo de puesto.



Figura⁴

2.2. Igualdad de género y equidad de género.

La igualdad se refiere a la igual consideración de derechos y oportunidades tanto de hombres como de mujeres sin tener en cuenta el sexo, sino por el hecho de que son personas y todas las personas tienen el mismo valor.

⁴ Figura: Anexo 2-Eschema General de los Consejos de Administración. Elaboración propia.

Se diferencia de la equidad en que ésta última reconoce y especifica las características de cada persona o grupo social, teniendo en cuenta que se ejerce un sobre-poder que crea desigualdades que discriminan en su mayoría a las mujeres y, en algunos casos, a hombres.

2.2.1. Índice de Potenciación de Género.

Tal y como se explica en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo⁵, explica y elabora un concepto importante en la Igualdad de Género: el Índice de Potenciación de Género.

Este índice mide la participación de las mujeres en los distintos órganos de decisión y utiliza como indicadores los siguientes puntos:

- Desde un punto de vista político, mide la diferencia de proporción de hombres y mujeres con escaños en el Parlamento y, con ello, analiza la participación política y el poder de decisión de las mujeres involucradas.
- Desde un punto de vista de puestos profesionales de dirección, así como alto funcionariado y puestos legisladores, mide también el poder de decisión que tienen las mujeres así como el poder económico que ejercen tras sus puestos de trabajo.
- Desde el punto de vista de los recursos económicos, se mide la diferencia de los ingresos percibidos entre hombres y mujeres.

2.2.2. Lo “femenino” y lo “masculino”.

Algo que va directamente relacionado con la igualdad, es la clasificación que hace la sociedad de los comportamientos de cada género (identidad sexual o identidad de género). Este es un punto que hace aún más visible que no sólo basta con que se regulen legislaciones en contra de la desigualdad, sino que hace falta que este concepto sea entendido por las personas.

Este punto de no comprensión de que tanto mujeres como hombres tienen el poder de hacer lo que quieran con libertad y respeto, viene a afirmar que no se puede conseguir la igualdad con la insuficiente “igualdad formal”, destacada en el artículo 14 de la Constitución Española, donde se dice: “Los españoles son

⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014): Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia.

iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

La igualdad formal⁶ es la igualdad ante la ley. Hay otros dos tipos de igualdad: Igualdad de Género e Igualdad de hecho. La Igualdad de Género, definida al principio de este punto, destaca la igualdad de hombres y mujeres sin importar el género, y se diferencia de la Igualdad de Hecho, en que esta destaca la paridad real entre hombres y mujeres.

2.2.3. Acciones positivas para la consecución de la Igualdad de Género. Irene López define las acciones positivas⁷ como “medios concretos a través de los cuales se materializa la estrategia para promover la igualdad de oportunidades en el contexto de los proyectos de intervención social”. Son proyectos utilizados como estrategias para superar los obstáculos de las mujeres ante la sociedad, donde las mujeres pueden beneficiarse y participar en los mismos.

Hay que entenderlos como medios totalmente lícitos para la realización de la igualdad y que, en ningún momento, promueven o establecen una desigualdad con respecto a los hombres.

2.3. Diversidad de género.

La Diversidad de Género es la estrategia con la cual lograr cambios tanto en lo referido a mujeres como a hombres, donde para ello se creen estrategias para obtener unos resultados que beneficien a ambos sexos.

Esta estrategia plantea el reconocimiento de las aportaciones de ambos, siendo las mismas diversas y variadas, pero igualmente válidas y necesarias para la consecución del mejor resultado en cualquier actividad desarrollada dentro del entorno socioeconómico actual. Esto lleva a pensar que es posible crear una conexión directa entre lo que engloba el concepto de diversidad de

⁶ Méndez López, I. (2007): “El enfoque de género en la intervención social”. Cruz Roja España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, p.30.

⁷ Méndez López, I. (2007): “El enfoque de género en la intervención social”. Cruz Roja España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, p.35.

género con otro concepto relacionado con éste como es la igualdad de oportunidades.

En cuanto a este tema tratado, es necesario recoger una amplia variedad de talentos, visiones y maneras de hacer y de ver las cosas en los equipos de dirección de las sociedades mercantiles. En definitiva, hay que contar con estilos directivos diversos para así poder optimizar el total aprovechamiento del capital humano.

2.4. Techo de cristal.

Hymowitz y Schellhardt (1986) fueron quienes acuñaron el término "techo de cristal" en su informe "The Glass Ceiling – Special Report on the Corporate Woman". El término se acuñó así para dar un concepto relativo a las dificultades a las que se enfrentan las mujeres que aspiran a ejercer o ejercen altos cargos directivos en todo tipo de organizaciones.

Fue más tarde Morrison⁸ quien definió el término techo de cristal como la "barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas".

Los altos cargos corporativos deberían estar al alcance de todos según conocimientos, esfuerzo y habilidades, pero el techo de cristal señala que afecta a todas las mujeres como colectivo, dificultando o, en algunos casos, impidiendo el ascenso de las mujeres por el mero hecho de serlo. El denominado techo de cristal es aún más acentuado en los sectores industriales y tecnológicos y no tanto en el sector servicios. Esto ha llevado a que Eagly y Carli⁹ acuñaran el término "laberintos de cristal", que se define como los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente desde diferentes ángulos de cara al ascenso de las mujeres en posiciones elevadas en la dirección.

⁸ Ann M. Morrison: "Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las grandes corporaciones?", 1987, p.13.

⁹ Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2007). "Through the labyrinth: The truth about how women become leaders". Boston, MA: Harvard Business School Press.

3. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA NORMATIVA INTERNACIONAL Y EUROPEA SOBRE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ACCESO A LOS PUESTOS DIRECTOS EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES.

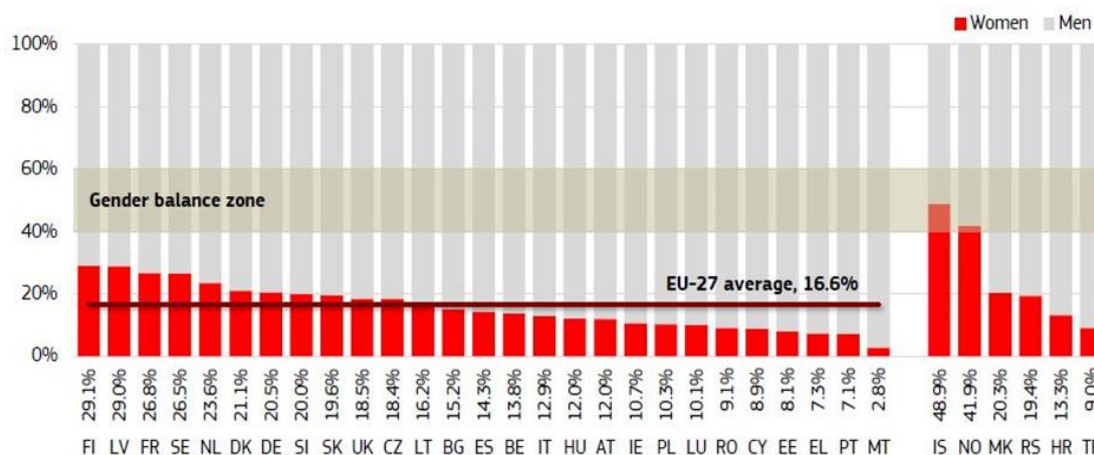
La igualdad entre hombres y mujeres es un derecho reconocido universalmente por múltiples textos internacionales, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (Diciembre, 1979), que inicialmente fue aprobada por la Asamblea General Naciones Unidas y que más tarde ratificó España en 1983.

La Igualdad es, a su vez, un Derecho Fundamental reconocido por la Unión Europea. Aunque no fue hasta el Tratado de Amsterdam, el 1 de Mayo de 1999, donde la igualdad entre hombres y mujeres y la eliminación de las barreras y desigualdades se convirtieron en principal objetivo para una inclusión más positiva en las políticas y acciones de la Unión.

La evolución que se ha llevado a cabo por parte de la Unión Europea en cuanto al tema de la igualdad de género en el ámbito empresarial comienza en el 2003 con la creación de la base de datos sobre mujeres y hombres en la toma de decisiones. Tres años más tarde, en 2006, se crearía la Hoja de Ruta para la igualdad entre hombres y mujeres, que duraría hasta 2010. El año 2007 destaca por dos puntos: en primer lugar, se lleva a cabo la creación de la red para promover la presencia de las mujeres en la toma de decisiones tanto en economía como en política y, a su vez, se realizó el informe "Proceso de toma de decisiones: intercambio de buenas prácticas".

Tres años más tarde, en 2010, la UE crearía la "Carta de los derechos de la mujer" y "Estrategia europea para la igualdad entre mujeres y hombres", ambas teniendo validez hasta 2015. En este año, también se llevaría a cabo el informe "Más mujeres en los altos cargos clave para la estabilidad económica y el crecimiento". Un año más tarde, existe como referente el texto "Las mujeres en los consejos de administración. El compromiso de Europa", así como la creación de un barómetro especial denominado 376. En 2012, se realiza una consulta pública para averiguar y datar el desequilibrio existente en tema de género en los Consejos de Administración de la Unión Europea y también se

escribe el informe “PROGRESS” sobre la mujer en la toma de decisiones económicas en la UE.



Gráfico¹⁰: Representación de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las grandes empresas cotizadas en bolsa (Abril, 2013)

Tal y como puede observarse en el tráfico, los países líderes en la inclusión de las mujeres en los altos cargos directivos de los Consejos de Administración de las grandes empresas son Islandia con un 48,9% y Noruega con un 41,9%.

LA NORMATIVA EUROPEA.

3.1. Normativa Francesa.

La situación en Francia no dista de la situación en que se encuentran las mujeres en los órganos de administración de las empresas en el resto de países europeos.¹¹ Dentro de la “hoja de ruta” de 2010, un punto prioritario es el de la equidad de hombres y mujeres en los altos cargos directivos. A ello se adapta la Ley de 2011¹², a partir de la que se emprenderán acciones legales contra aquellas empresas incumplidoras de lo establecido, así como una instauración progresiva de medidas para la igualdad hasta alcanzar el 40%.

El camino hacia la igualdad lo emprendió Francia en el año 2006, donde su Ley del 23 de Marzo hablaba sobre la igualdad en la remuneración de hombres y

¹⁰ Fuente de Gráfico: Comisión Europea, datos sobre mujeres y hombres en la toma de decisiones (2013).

¹¹ La excepción a esta nota es Noruega, país que tenemos como referencia y bloque principal de este TFG.

¹² Loi du 27 janvier 2011 relative à la “représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d’administration et de surveillance et à l’égalité professionnelle”.

mujeres (art.21-26). Desde esta Ley, y con objetivo de alcanzar la igualdad, Francia se ha mantenido en la posición de mantener abierto el discurso sobre la necesidad de crear una norma en la que se regule el porcentaje de cuotas para el equilibrio de los órganos de poder en las empresas.

No es hasta la Ley del 28 de Enero de 2011, donde se regula de una forma expresa la composición paritaria de los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas¹³ (art. 1). En su art. 5, se establece que en los tres años siguientes a la publicación de la Ley, el porcentaje habrá de ser del 20%. Como novedad en la ley de 2011, se establece en su art. 6.1 que la proporción que debe alcanzar cada sexo en los Consejos de Administración no ha de ser inferior al 40%.

Esta ley, en su art. 8 y modificando el art. 225.37 del Código de Comercio francés¹⁴, expone la materia de igualdad profesional y salarial e indica que las empresas habrán de presentar un informe en el que se detalle las condiciones de trabajo y formación que se desarrollan en la empresa tanto para hombres como para mujeres.

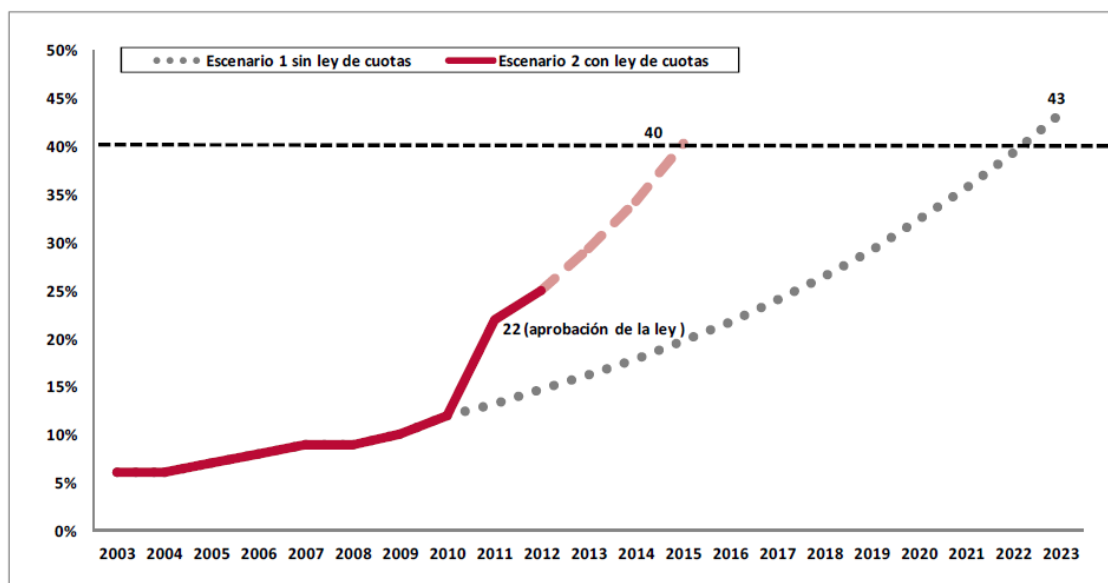
Hasta que llegara esta ley hoy en día, durante muchos años que han ido creando órganos gubernamentales para el debate y la consecución de la paridad en las empresas privadas y que han supuesto el gran avance que ha realizado Francia. Estos son:

- 1995: Observatorio de la Paridad entre Hombre y Mujeres.
- 2004: Alta Autoridad de Lucha contra la Discriminación o para la Igualdad.
- 2013: Alto Consejo de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

La importancia que de unos años para atrás se le empieza a dar a la paridad, se refleja en la existencia de un Ministerio dedicado en exclusiva a ello, el Ministerio de Derechos de la Mujer.

¹³ Se ha señalado que esta Ley va dirigida “tanto para las Sociedades Anónimas con órgano de administración monista como dualista y para las sociedades comanditarias por acciones” (Rodríguez González, A., 2011, p.19).

¹⁴ Código de Comercio francés (2010)



Figura¹⁵: Evolución del número de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas francesas.

Francia se consolida, como el país con los efectos positivos más rápidos en cuanto a la ley de cuotas femenina, pasando de un 22% en el momento en que el Gobierno promulga la ley, a un 40% en tan solo cinco años.

3.2. Normativa Alemana.

La ley alemana se conoce como “Ley de Igualdad de Participación de Mujeres y Hombres en las Posiciones de Liderazgo en el Sector Público y Privado” o “Act on the Equal Participation of Women and Men in Leadership Position in the Private and Public Sector”¹⁶.

Para situarnos en el desarrollo de la ley hay que destacar que como antecedentes se disponen que en 2012 el Parlamento Europeo decidió sacar adelante su introducción de las mujeres en los puestos directivos, recomendando la introducción de legislación que abordara la participación igualitaria de mujeres y hombres en empresas. Alemania en estos momentos, se situaba junto a países como Suecia, Finlandia y Francia, los cuales

¹⁵ Loredana Stan (Enero de 2013): “Evolución del número de mujeres en los Consejos de Administración en Francia”. *Fundación Ideas*, p.31.

¹⁶ Texto de la Ley Alemana (en versión original): http://www.bundesgerichtshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Bibliothek/Gesetzesmaterialien/18_wp/gleichberechtigte_Teilhabe/bgbl.pdf;jsessionid=B545142969C0A907CEE46A3D313352C0.2_cid319?_blob=publicationFile

contaban con al menos en la mitad de sus juntas directivas con al menos dos mujeres pero, a su vez, no se planteaba la inclusión de una regulación para la igualdad en el programa electoral del Gobierno.

Partiendo de este punto, en Noviembre de 2013, y tras el acuerdo entre los grandes partidos políticos, se firma un acuerdo en materia laboral en el que se establece una consecución de cuota femenina¹⁷ del 30% en los Consejos de Administración a partir de Enero de 2016. Aunque no es hasta Marzo de 2015 cuando se firma la Ley de Participación Igualitaria en Alemania.

Tras la aprobación de la Ley de Cuotas por el Bundestag, la Ministra de Familia Manuela Schwesig celebró un paso histórico hacia la igualdad en las altas instancias de las empresas y dijo "la ley es un paso histórico para la igualdad de las mujeres en Alemania. Va a iniciar un cambio cultural en la empresa... En el futuro más mujeres estarán en las altas esferas, y por lo tanto también en las decisiones sobre salarios y condiciones de trabajo"¹⁸.

Es a partir del 1 de mayo de 2015 cuando esta ley se aplica tanto en el sector privado como en el sector público, con el objeto de la consecución del equilibrio de género deseado en los puestos directivos del país.

Esta ley **obliga** y prevé para las empresas del sector privado las siguientes pautas:

- A partir del 1 de enero de 2016.

Las empresas privadas de gran tamaño han de contar con una cuota femenina del 30%, calculándose que unas 105 empresas estarían afectadas por la nueva normativa.

El incumplimiento de dicha cuota se considerará ilegal, por lo que las plazas del consejo de administración correspondientes que no logren ocuparse con mujeres se quedarán vacías.

La aprobación de la ley hará posible que unas 174 mujeres entren a formar parte de las juntas en Alemania.

- La alemana es una ley que obliga.

Tanto en la proporción de mujeres en primera línea de la dirección de la empresa, como los dos niveles inferiores a éste.

¹⁷ Frauenquote: palabra procedente del alemán para hablar de las cuotas femeninas.

¹⁸ "Introducción de la Cuota Femenina en Alemania". Actualidad Internacional Sociolaboral, nº 194, p.45

- Fecha límite.

Las empresas alemanas han de cumplir con estos propósitos antes de llegar al (y sin extenderse más) 30 de Junio de 2017.

Las empresas alemanas han de revisar primero las proporciones de mujeres en los niveles directivos especificados en la ley para saber que modificaciones han de hacer para llegar al objetivo marcado por la ley.

La actualidad de esta norma no es tan próspera como se esperaba. La realidad es que, tal cual lo explica Elke Holst, el recorrido está siendo muy lento y habría que esperar unos 86 años para ver una igualdad efectiva en los Consejos de Administración de las 200 mayores empresas del país. Tal y como dice está investigadora del Instituto Alemán para la Investigación Económica (DIW)¹⁹ en un artículo al periodista Salvador Martínez Más²⁰: "Tener a una mujer siendo canciller...no significa que las mujeres en general estén integradas en los puestos de liderazgo", además añade que "siempre ha habido unas pocas mujeres en el poder político, la realidad del Mercado de trabajo es muy diferente".

Marcin Balcerzak²¹ expone en su artículo que las mujeres estuvieron infrarrepresentadas ya en 2015 en los Consejos de Administración desde la promulgación de la ley, habiendo hasta quince veces más hombres que mujeres.

Datos relevantes y actuales apuntan que sólo un 6,3% son mujeres en los Consejos de Administración a día de hoy y que representan tan solo un 0,9% más que el año anterior. Poniendo un caso práctico, nombro el ejemplo de la empresa Volkswagen. Esta gigante empresa automovilística cuenta con nueve miembros en su Consejo de Administración, de los cuales tan solo una es mujer, Christine Hohmann-Dennhardt. Si en la empresa se produjese una dimisión, ésta se vería obligada a nombrar a otra mujer, así hasta contar con al menos 3 en dicho Consejo. De no querer cumplir con la ley y nombrar a una

¹⁹ DIW: Siglas en alemán para designar al Instituto Alemán para la Investigación Económica.

²⁰ Martínez Mas, S. (24 de Enero de 2016): "Alemania arranca su ley de cuotas de género con dudas sobre su efectividad". Eldiario.es.

²¹ Marcin Balcerzak (20 de Enero de 2016): " Women executive barometer 2016: Percentage of women among major companies' top-level positions hardly increases". *DIW (Instituto Alemán para la Investigación Económica)*.

mujer, desde Volkswagen se verían obligados a dejar estos asientos del Consejo libres y sin nombramiento alguno.

Por último, tanto la investigadora del DIW, Elke Holst, como el investigador de la Universidad de Lübeck, Michel Domsch, critican la falta de penalizaciones en cuanto a consecuencia del incumplimiento de la ley de cuotas.

Domsch achaca el problema de la lentitud de la inclusión de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas alemanas, tras la nueva ley, a la no existencia de penalizaciones y añade que “en los próximos años no habrá grandes cambios”. Ambos, Holst y Domsch, coinciden en que las mujeres acceden a los altos cargos directivos de los Consejos “en raras ocasiones, cuando los puestos quedan libres o se crean puestos suplementarios”. A esto Domsch añade que los hombres no quieren ceder ese poder que les ha pertenecido hasta ahora y que les cuesta ceder el puesto a las mujeres, a lo que da una hipotética solución diciendo que “si se pagara menos a los hombres en caso de no ceder el puesto a las mujeres, entonces las mujeres subirían en la jerarquía”.

3.3. Normativa Española.

Por su parte, España reconoce en la Constitución, en concreto en los artículos 14 y 9 sucesivamente, la igualdad y no discriminación por sexos y la capacidad de promover que la igualdad del individuo sea real y efectiva.

En concreto, la ley española viene dada de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 111 del Tratado de Roma en cuanto al 2002/73/CE que se refiere a la reforma de la Directiva, 76/207/CEE en lo relativo a la igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo relativo al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo, y la Directiva 2004/113/CE, sobre aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro. El pleno reconocimiento de dicha igualdad formal ante la ley ha sido insuficiente aun habiendo sido un paso muy importante hacia la consecución de la misma. Puntos entre los que se encuentran la violencia de género, la discriminación salarial, el mayor desempleo femenino, la muy escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad ya sea política, social, cultural y

económica, o los problemas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar muestran cómo la igualdad plena que pretende conseguirse entre hombres y mujeres, aquella que hace más de 140 años retrata John Stuart Mill como *“perfecta igualdad que no admitiera poder ni privilegio para unos ni incapacidad para otros”*, es, a día de hoy, una tarea pendiente para nuestra legislación.

La novedad que presenta la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres es la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad.

Esta ley dice que para el logro de la igualdad real y efectiva en nuestra sociedad requiere no sólo el compromiso de igualdad de los sujetos públicos sino también en cuanto a lo referido a la promoción en el área de las relaciones producidas entre particulares, con la promoción de medidas de igualdad efectiva en las empresas privadas, como las que se recogen en materia de contratación o de subvenciones públicas o en referencia a los consejos de administración.

Aunque destacaría los artículos 5 y 50.4 donde se dice, sucesivamente, que debe promocionarse la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo y que se concederán distintivos empresariales a aquellas empresas cuya presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa sea destacable entre otros puntos respectivos al empleo.

En esta ley, la participación de las mujeres en los Consejos de Administración de la sociedades mercantiles se trata en el **artículo 75** de la misma, donde deja escrito que aquellas empresas obligadas a presentar balance de pérdidas y ganancias sobre su actividad empresarial, **procurarán** incluir un número de mujeres que permita alcanzar la igualdad de éstas con los hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta ley.

Como bien subrayo en negrita, la ley solo remarca que procurarán incluir, en ningún momento obligan a establecer un tanto por ciento fijo que representen las mujeres en sus Consejos de Administración.

También, en lo relativo a nuestro ordenamiento, o más bien a la propia regulación de las empresas, podemos hablar de la Responsabilidad Social de las mismas, así como de los Códigos de Buen Gobierno.

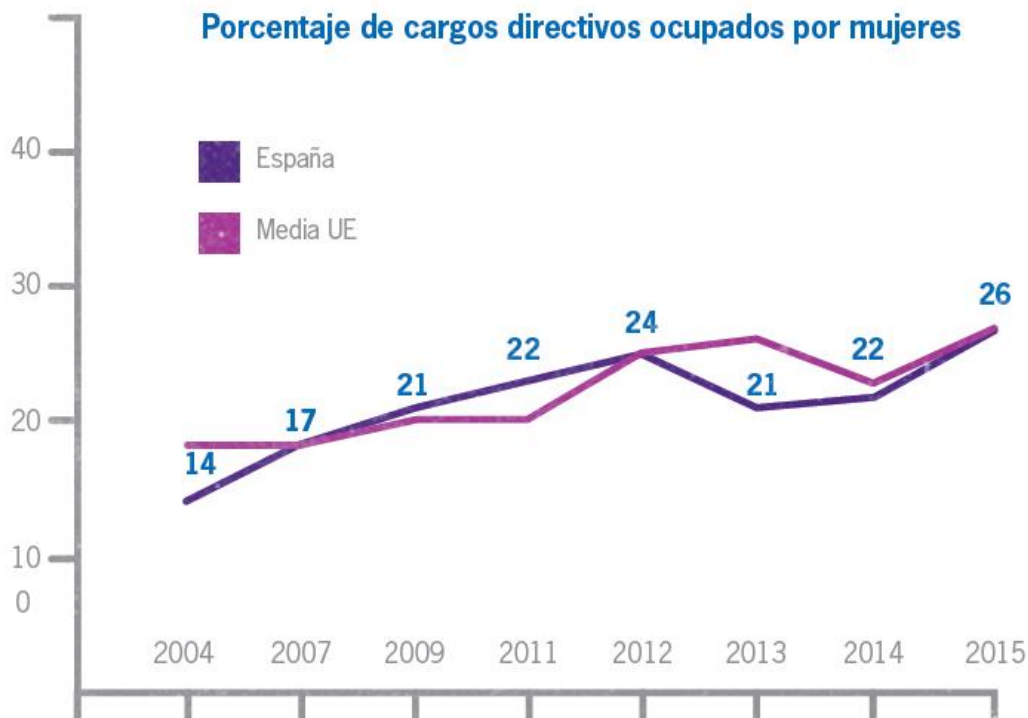
Se conoce la Responsabilidad Social como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”²². Teniendo como precepto la idea de que se realiza de forma voluntaria, se crean los Códigos de Buen Gobierno en particular para cada empresa, lo que los expone como códigos éticos y no como códigos jurídicos por lo que no son exigibles coactivamente²³. Pese al carácter voluntario, el nuevo código de buen gobierno insiste en este tipo de vía con un objetivo del 30% a cumplir en 2020.

Desde 2004, la presencia de mujeres en los altos cargos directivos, ha pasado del 14 al 26%.

A continuación, vemos estos porcentajes comparados con los de la Unión Europea. Tal y como vemos, el mayor cambio en España fue dado entre 2004 y 2009, donde se pasó del 14 al 21%.

²² COM (2001). LIBRO VERDE “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Comisión de las Comunidades Europeas, 366 final, p. 7.

²³ Coacción según la RAE: “Poder legítimo del derecho para imponer su cumplimiento o prevalecer sobre su infracción”.



Figura²⁴: Mujeres en la alta dirección.

A pesar de estos datos, la Ley de Igualdad de 2007, proponía un 40% de mujeres en los Consejos de Administración para el año 2015, datos que han quedado bastante por encima de lo conseguido realmente con el 26%.

ESPECIAL REFERENCIA AL DERECHO NORUEGO.

4. DESARROLLO DEL BLOQUE PRINCIPAL: LA LEY NORUEGA (“NORWEGIAN PUBLIC LIMITED LIABILITY COMPANIES ACT”)

4.1. Desarrollo.

La legislación noruega, en un principio, no es tal y como se la conoce hoy en día, sino que estaba dirigida para una mínima representación de las mujeres en los altos cargos directivos. Dicha legislación fue introducida en Noruega en el año 1981, ley que solamente era aplicable a puestos gubernamentales y que permaneció así alrededor de 20 años, hasta que en el año 2001, el Gobierno noruego empezó a realizar debates para una implementación mayor de las cuotas directivas. No fue hasta principios del año 2002 donde se propusieron

²⁴ Grant Thornton International Business Report (2015). “Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección”. P.19.

los primeros cambios en la ley²⁵ y hasta casi dos años más tarde, en Diciembre de 2003, cuando la ley fue revisada y se produjeron los cambios que se conocen en la actualidad. Lo que hasta entonces había sido aplicado únicamente cargos gubernamentales, ahora para aplicarse a las Compañías de Responsabilidad Limitada, conocidas como ASA firms²⁶.

La ley²⁷, promulgada el 13 de Junio de 1997 y revisada en 2003, requería a todas estas empresas al menos un 40% de representación tanto de hombres como de mujeres en la fecha límite impuesta por el Gobierno, 1 de Enero de 2008. Aunque en 2005 solo alcanzaba un 17%, la cantidad de mujeres directivas en las Compañías de Responsabilidad Limitada en 2008 alcanzaba ese 40% fijado tal y como marcaban las directrices del Gobierno.

Irónicamente fue un hombre quien propuso un cambio en el porcentaje de cuotas para las Compañías en Noruega. Ansgar Gabrielsen, el que fuera entonces Ministro de Industria y Comercio, fue que propuso hacer obligatorio ese 40% de mujeres en los altos cargos directivos.

El Sr. Gabrielsen hizo público este cambio, aparentemente, sin consultar los cambios con el Primer Ministro, Kjell Magne Bondevik, para sortear los problemas que vendrían, si se efectuaba una consulta, pues intuía una postura en contra por parte de las empresas, al tacharlas de desmesuradas. Explicó esto con datos reales de que el incremento de mujeres en las directivas solo había pasado del 4% al 6% en los últimos veinte años desde 1992.

Aunque esto supuso que, en la reunión posterior del Gobierno noruego donde muchos de los ministros tuvieran una postura contraria a la del Sr. Gabrielsen, el Sr. Magne Bondevik dió su total apoyo a dicha propuesta. Esta estrategia funcionó y, el 1 de Enero de 2006, el artículo 6.11.a de la Ley de Compañías de

²⁵ Las sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada sustituye a la Ley de Sociedades anteriores 1976.

²⁶ La ley se aplica a las sociedades anónimas (denominado ASA), que son las empresas en las que ninguno de los participantes tienen responsabilidad personal por las obligaciones de la empresa. También se requiere que en los Estatutos de la sociedad, ésta haya sido designada como sociedad anónima y que esté registrada como sociedad anónima o ASA en el Registro de Empresas Comerciales.

²⁷ Texto de la Ley Noruega (versión original): <https://lovdata.no/lov/1997-06-13-45>

Responsabilidad Limitada fue modificado para introducir dicho porcentaje requerido²⁸.

Tras dicha modificación, la "Ley de Compañías de Responsabilidad Limitada en Noruega" ("Norwegian Public Limited Liability Companies Act"), en su artículo 6.11.a, como hemos comentado anteriormente, regula el porcentaje de mujeres que hay que cubrir de forma obligatoria en los consejos de administración de las compañías y cita los requerimientos para la representación de ambos sexos en los Consejos de Administración.

Expone que los Consejos de Administración formados por dos o tres miembros, ambos sexos han de estar representados por mujeres. Si hay entre cuatro o cinco miembros, ambos sexos han de tener dos miembros de cada sexo. Si hay entre seis y siete personas, al menos han de tener tres personas de cada sexo²⁹.

Cuando se dispone de nueve personas en el Consejo de Administración 4 han de ser de cada sexo y cuando el Consejo de Administración está formado por más de nueve personas, al menos cada sexo ha de tener el 40% representado en el Consejo.

En el caso de que un miembro del Consejo de Administración dejaría su puesto ¿afecta el artículo 6.11.a al Consejo de Administración original o éste mismo

²⁸ Sjaftjell, B. (2014): "Gender Diversity in the Board Room & Its Impacts: Is the Example of Norway a Way Forward?", Oslo University, N°: 2014-48, p.28.

²⁹ Texto del artículo 6.11.a de "Norwegian Public Limited Liability Companies Act" (versión en inglés):

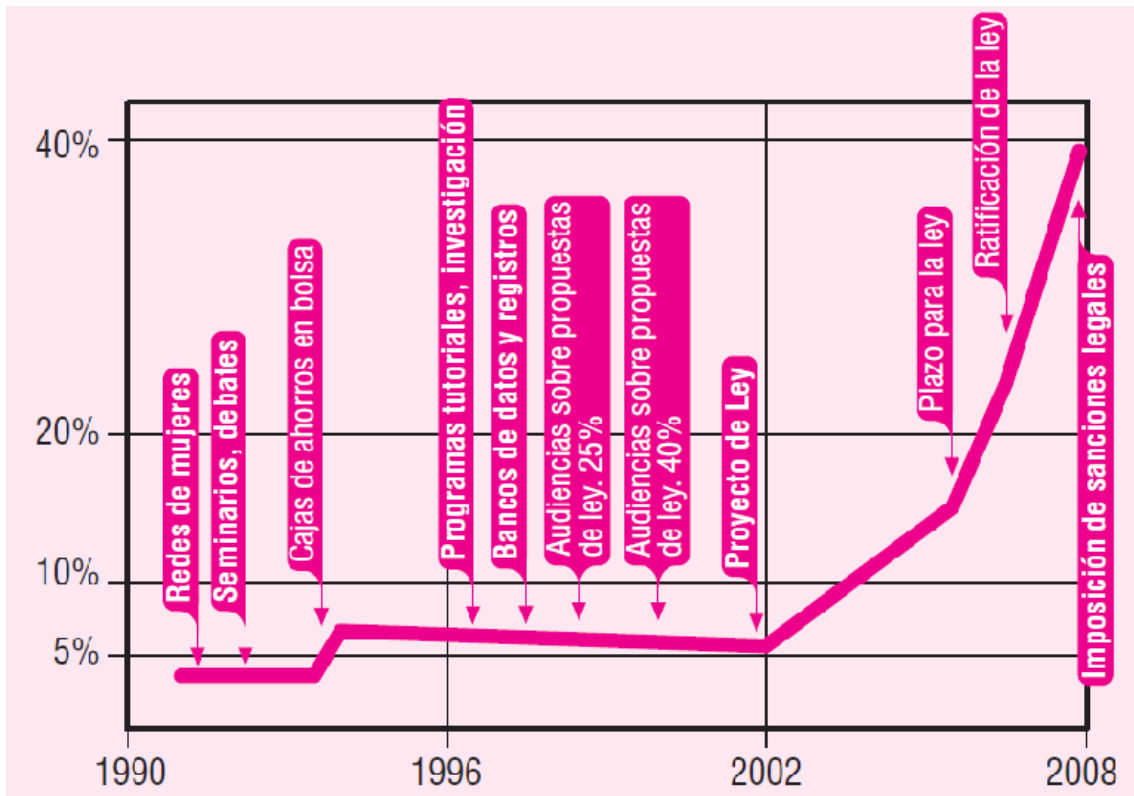
§ 6-11a. Requirement regarding the representation of both sexes on the board of directors

(1) On the board of directors of public limited liability companies, both sexes shall be represented in the following manner:

1. If the board of directors has two or three members, both sexes shall be represented.
2. If the board of directors has four or five members, each sex shall be represented by at least two members.
3. If the board of directors has six to eight members, each sex shall be represented by at least three members.
4. If the board of directors has nine members, each sex shall be represented by at least four members, and if the board of directors has more members, each sex shall represent at least 40 percent of the members of the board.
5. The rules in no. 1 to 4 apply correspondingly for elections of deputy members of the board of directors.

(2) The first paragraph does not apply to members of the board of directors who have been elected among the employees pursuant to § 6-4 or § 6-37 first paragraph. When two or more members of the board of directors as mentioned in the first paragraph are elected, both sexes shall be represented. The same applies to deputy directors. The provisions in the second and third sentence do not apply if one of the sexes is represented by less than 20 percent of the total number of employees in the company at the time of election.

restaría un miembro? Tal y como se expone en la ley, si uno de los miembros deja su puesto libre, éste debería de ser ocupado por aquella persona elegida por el resto de miembros del consejo, en concordancia con la constitución legal del consejo tal y como había sido en todo momento. La diferencia está en que, si es una mujer la que deja su puesto, la directiva del consejo deberá elegir otra mujer para el puesto, si ello es necesario para cumplir con el 40% que exige la ley.



Figura³⁰: Efectividad de los distintos programas de cuotas en Noruega.

4.2. Consecuencias del incumplimiento.

El órgano encargado de ser responsable de asegurarse que los Consejos de Administración de las Compañías están reguladas de acuerdo al artículo 6.11.a es el Registro de Sociedades Mercantiles noruego³¹. Toda empresa que actúa

³⁰ Huse, M.: "Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos. Lecciones aprendidas de Noruega". Derecho Comparado, p.19.

³¹ Registro de Sociedades Mercantiles: es un organismo creado en 1988 y que se hace cargo de las funciones desarrolladas por más de 100 registros de comercios hasta entonces existentes. Es responsable del registro de todas las empresas noruegas y de las empresas extranjeras que quieran establecerse en territorio noruego. Asegura la protección legal y

en contra de lo establecido en este artículo, será sancionada con las reglas establecidas para dicho comportamiento inadecuado, de acuerdo a la composición legal de los Consejos de Administración de las empresas públicas.

Un importante tipo de sanción es la negativa a la inscripción de la compañía en el Registro de Sociedades Mercantiles, aunque la sanción más extrema es la disolución de la compañía existente. Sin embargo, aunque se han establecido estas medidas de sanción ante el incumplimiento, la medida de disolución de la compañía es solo llevada a cabo después de que se hayan producido numerosas llamadas de atención y oportunidades ofrecidas a la compañía para el cumplimiento legal de las cuotas en sus Consejos de Administración.

Las empresas públicas noruegas estaban obligadas a cumplir con lo establecido en el artículo 6.11.a el día 1 de Enero de 2008. Para finales de 2007, se contabilizaban en el Registro de Sociedades Mercantiles alrededor de 483 empresas y dentro de la primera semana de Enero de 2008, el 90% de estas mismas compañías cumplían con los parámetros establecidos por la ley. Unos meses más tarde, todas las empresas noruegas tenían el necesario número de mujeres en sus Consejos de Administración. A pesar de esto, sí que hubo alguna compañía a la que se le notificó la posibilidad de recibir sanciones si no cambiaba la situación y la adaptaba a la ley.

Tras la adaptación de todas sus empresas al criterio de tener al menos un 40% de ambos sexos representados en los altos cargos directivos del Consejo de Administración, criticaron la máxima sanción, la disolución de la compañía, como la sentencia de muerte de la misma, diciendo que era una solución totalmente desproporcionada para aquellas compañías que no actuaran de acuerdo a lo establecido en la ley. Sin embargo, saben que de no ser por medidas extremas como la sanción de la disolución de la compañía, igual la adaptación de las empresas noruegas a la ley no hubiese sido tan efectiva.

financiera, y sirve como importante recurso para encontrar la información correcta de empresas noruegas. Todas las empresas que quieran establecerse en Noruega han de hacer el registro y tendrán derecho de realizar una actividad, protección legal del nombre de la empresa, certificado de registro, número para la empresa (importante para coordinar registros de empresas públicas y privadas) y credenciales para el personal.

Desde el punto de vista del Derecho Empresarial noruego, la sanción es completamente proporcional en función de lo aplicado en otros requerimientos fundamentales que tampoco son llevados a cabo.

Estas obligaciones y sanciones de la ley noruega hace frente a su "Responsabilidad Social Corporativa", que hasta ahora no había hecho frente a la situación y solo exigía informe acerca de cómo estaba la situación de las cuotas de género en las empresas³².

4.3. Influencia de la ley noruega en la diversidad de género en diferentes aspectos de la sociedad Noruega.

La consecuencia de la introducción de las cuotas y la obligación de cumplimiento para hacer existente la diversidad de género a las empresas noruegas ha producido efectos en diferentes aspectos relacionados. Como consecuencia propiamente directa destaca la siguiente:

1. Consecuencias sobre la composición de los Consejos de Administración.

Una consecuencia indudable de la ley de cuotas y la diversidad de género ha sido sin duda la creciente presencia de las mujeres directivas en las compañías públicas noruegas. Éstas han ido remplazando puestos que hasta entonces habían ocupado hombres debido a la puesta en práctica de las pautas exigidas por la ley.

Diversas opiniones han recalcado que desde entonces es ejercida una mejor dirección de las empresas, destacando las mujeres como mejor cualificadas y también como más motivadas en la realización de su trabajo.

Otros puntos, sobre los que ha ejercido un cambio notable la diversidad de género, son:

2. Mayor diversidad cultural (de edad, socia, étnica...).

Otra consecuencia de la ley de cuotas en las directivas de las empresas noruegas es que muchas mujeres danesas has sido contratadas en empresas noruegas, incrementando así más la presencia de mujeres de otros países,

³² Sjaftjell, B. (2014): "Gender Diversity in the Board Room & Its Impacts: Is the Example of Norway a Way Forward?", Oslo University, N°:2014-48, p.33.

entre los que destacan los países nórdicos, en los órganos administrativos y produciendo un aumento de la diversidad cultural que rompe con las tradiciones.

Hay estudios que demuestran que también, a partir de la introducción obligatoria de cuotas, se ha producido un incremento en la diversidad de edad, así como un aumento de la diversidad social y étnica, y su aceptación. Estos aumentos producen una apertura hacia nuevas posibilidades para gente de diferente procedencia pero muy bien cualificada, superando a la gente nativa noruega.

3. Consecuencias sobre el registro de compañías públicas noruegas.

Muchas de las compañías nuevas, o de las que ya eran empresas públicas, prefieren registrarse como empresas privadas, ya que así no estarían sujetos al artículo 6.11.a que obliga a las empresas a un cierto porcentaje de mujeres en sus Consejos. Esta idea es respaldada con el dato de la caída de un 50% en el registro de empresas públicas, aunque por otra parte, las que decidieron seguir siendo públicas fue por la práctica o conveniencia ante la sociedad o la reestructuración de la propia compañía.

4. Efectos en los resultados financieros de las empresas.

Ya no solo tras la ley noruega y en su cultural, sino en diversos países que han llevado a cabo reformas con respecto a las cuotas, todos ellos han visto de forma general como el hecho de que ambos sexos estén representados en sus Consejos ha aumentado el rendimiento en sus empresas. Aquellos, que por el contrario decidieron no implantar las cuotas, han visto como se ha producido un deterioro en el intercambio de conocimientos, así como un deterioro en la capacidad para superar las barreras empresariales con el trabajo en grupos mixtos.

Dentro del ejemplo concreto de Noruega y su ley de cuotas, un estudio realizado por David Matsa y Amalia Miller³³ muestra la diferencia de los beneficios a corto plazo en las empresas noruegas bajo la ley de cuotas a diferencia de otros países nórdicos que no han implantado dicha ley. Esta idea

³³ Matsa, D. y Miller, A. (2012): "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas". American Economic Journal: Applied Economics.

también es avalada por el estudio realizado por Nina y Valdemar Smith y Mette Verner³⁴ el cual respaldaba la idea de que el aumento en la proporción de mujeres en los altos puestos ejecutivos, así como en los Consejos de Administración, tenía un resultado altamente positivo de su actividad empresarial, entendiendo esta idea como un aumento de beneficios empresariales debido al aumento obligatorio de cuotas, algo que también influía en el resto de países nórdicos.

Por otro lado, una pequeña parte de los accionistas y los stakeholders³⁵ comparte el pensamiento que Kenneth Ahern y Amy Dittmar³⁶ plasman en su estudio y que consiste en que en el momento en que se hizo pública la ley de cuotas noruega se produjo una significativa caída del valor de las acciones.

5. Efectos sociales dentro de la compañía.

Richard Bernardi y Veronica Threadgill³⁷ destacan en su estudio que se ha observado una relación directa entre la inserción de mujeres en los Consejos tras la introducción de la ley de cuotas y una mejoría en la relación de éstos hacia la comunidad de trabajadores que representan a dichas empresas.

4.4. La ley noruega como ejemplo a seguir.

Desde que Noruega hiciera obligatoria la implantación de las cuotas mediante su ley, la respuesta a si es un ejemplo a seguir es que sí. Aunque ha costado, ya que la Responsabilidad Social Corporativa no ha funcionado, tras hacer obligatoria la legislación de las cuotas se ha hecho notable el incremento de la diversidad de género. Algunas veces este tipo de normas impuesta es lo necesario para poder realizar un cambio en la sociedad, tal y como explica Jon

³⁴ Smith, N., Smith, V. y Verner, M. (2005): "Do in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms". IZA, N°1708.

³⁵ Freeman, E. y Reed, D. (1983): "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". California Management Review. Stakeholder: Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, clientes...).

³⁶ Ahern, K. y Dittmar, A. (2011): "The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation". Quarterly Journal of Economics, vol. 127(1), p.137-197.

³⁷ Bernardi, R. y Threadgill, V. (2010): "Women Directors and Corporate Social Responsibility". Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies.

Elster³⁸: “un cambio en las normas sociales (en las cuales se basan las percepciones sociales) a menudo es necesario para que comience a ser efectiva la norma legal”.

Beate Elstad y Gro Ladegard³⁹ explican en su estudio que es máxima la importancia de un cierto ratio de mujeres en los Consejos de Administración para la superación de las barreras que hay en contra de las mujeres directivas en un mundo dominado por hombres.

5. COMPARATIVA ENTRE LAS LEYES DE LOS CUATRO PAÍSES.

Ante el estudio realizado durante este trabajo, hemos podido ver las múltiples diferencias entre los cuatro países tratados: Noruega, Francia, Alemania y España.

Se distingue desde la manera de introducir la ley, a si obligan o no, las fechas y períodos que dan a las empresas para el cumplimiento y si tienen o no castigos.

Por supuesto que todas han concluido tras numerosos estudios que pueden ser mejorables, que la diferencia entre ambos sexos aún existe, pero en la tabla comparativa que expongo a continuación se puede ver que tanto Noruega como Francia son dos países claramente aventajados, que han apostado de una forma muy clara y fuerte por la inclusión de las mujeres en los Consejos de Administración de sus empresas.

³⁸ Elster, J. (2007): “Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences”. Cambridge University Press, 358-9.

³⁹ Elstad, B. y Ladegard, G. (2010): “Woman on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?”. Journal of Management and Governance.

	NORUEGA	FRANCIA	ALEMANIA	ESPAÑA
NOMBRE DE LA LEY	Ley de Compañías de Responsabilidad Limitada	Ley de Representación Equilibrada de Mujeres y Hombres en los Consejos de Administración para el Seguimiento y la Igualdad Profesional	Ley de Igualdad de Participación de Mujeres y Hombres en las Posiciones de Liderazgo en el Sector Público y Privado	Ley para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres
ARTICULOS DE LA LEY	ARTÍCULO 6.11.a (MODIFICADO EL 1 DE ENERO DE 2006)	ARTÍCULO 6.1	ARTÍCULO 3	ARTÍCULO 75
FECHA DE ENTRADA EN VIGOR	13 DE JUNIO DE 1997	27 DE ENERO DE 2011	MARZO DE 2015	22 DE MARZO DE 2007
OBLIGACIÓN AL CUMPLIMIENTO	SÍ	SÍ	SÍ	NO
% QUE OBLIGA A CUMPLIR	40%	NO INFERIOR AL 40%	30%	CARÁCTER VOLUNTARIO DEL 30%
FECHA DE PLAZO PARA EL CUMPLIMIENTO	1 DE ENERO DE 2008	TRES AÑOS MÁS TARDE A LA PUBLICACIÓN DE LA LEY: 20%	30 DE JUNIO DE 2017	2020
PENALIZACIONES ANTE EL INCUMPLIMIENTO	DESDE LA NEGATIVA A LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE SOCIEDADES MERCANTILES HASTA LA DISOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	PENALIZACIONES ASOCIADAS AL % INCUMPLIDO	NO	-
VARIACIÓN EN % DE MUJERES EN LOS CONSEJOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	DEL 22% AL 40% DESDE 2006 A 2008	DEL 22% AL 40% DESDE 2011 HASTA AHORA	DE UN 5,4% A UN 6,3% EN EL ÚLTIMO AÑO	DEL 14% AL 26% DESDE EL AÑO 2004 HASTA AHORA

Figura⁴⁰: Comparativa de las leyes de cuotas de Noruega, Francia, Alemania y España.

6. OBSTACULOS PARA EL ACCESO DE LAS MUJERES A ALTOS CARGOS DIRECTIVOS.

Antes de hacer las conclusiones del trabajo, quiero recalcar los obstáculos que todos los estudios hacen en torno a dos niveles, nivel básico y nivel global, y por los cuales las mujeres tienen la dificultad de llegar a los altos cargos directivos.

- Nivel básico.

Los obstáculos que todas las mujeres han de superar para poder promocionarse profesionalmente sin que su vida personal influya, son los siguientes:

- Existencia de estereotipos.
- Falta de experiencia debido a la falta de oportunidades.
- Conciliación de la vida familiar y la vida profesional.
- Pensamiento social machista e idealización de la idoneidad de los puestos directivos.
 - En un contexto más global, se destacan los siguientes obstáculos:
 - Falta de formación de las mujeres para la alta dirección.
 - Falta de flexibilidad para que las mujeres combinen su vida familiar con la formación o la vida laboral.
 - Excesiva presión y percepciones negativas sobre las mujeres directivas.
 - Falta de modelos femeninos como mentoras debido a la falta de presencia de las mismas en los Consejos.
 - Percepción machista desde la juventud sobre la educación y el desarrollo de una carrera directiva.

⁴⁰ Tabla de elaboración propia. Comparativa de las leyes de cuotas de Noruega, Francia, Alemania y España.

7. CONCLUSIONES.

La situación no termina de ser idónea en la mayoría de los países europeos y a nivel mundial y en la mayoría de los estudios que he observado para la realización de este trabajo vienen a englobar que los beneficios de la implantación de cuotas son los siguientes:

1. La eficacia organizacional.

En este caso tanto Francia como Noruega, países pioneros en la imposición de cuotas, destacan que la diversidad de género ha sido sin duda beneficios y positiva para la eficiencia global de las empresas y de los equipos de trabajo de las mismas, tanto a nivel de subordinados como de directivos.

2. Política de horarios.

La mayor presencia de mujeres ha provocado determinados cambios en la franja horaria de trabajo en favor de la calidad de vida y la conciliación de trabajo y vida personal, tanto en beneficio propio como en beneficio de los hombres.

3. Política de selección y promoción.

Aunque los criterios de selección y promoción se establecen en torno a las necesidades del puesto de trabajo, sí que se ha adoptado una mayor amplitud en los criterios, teniendo más en cuenta a la persona en su globalidad, es decir, tanto como profesional como por sus circunstancias y necesidades personales.

4. Política salarial.

En empresas cuyos Consejos no están marcados por la implantación de cuotas, se manifiesta que el salario se establece en torno al desarrollo de la propia carrera profesional y de los resultados obtenidos. Por otro lado, aquellas empresas donde hay una existencia igualitaria de hombres y mujeres destacan que esto sí influye, ya que las mujeres tienen más en cuenta los aspectos personales y las necesidades de los trabajadores y trabajadoras.

5. Toma de decisiones.

Aquellos mandos superiores que tomaron la decisión de incluir a mujeres en sus Consejos de Administración, tienen la visión de que la existencia de

mujeres en los procesos de toma de decisiones, enriquecen a la empresa, ya que tiene una forma menos agresiva y más natural a la hora de llevarlo a cabo.

6. Clima y satisfacción aboral.

Es un hecho real, que la presencia de mujeres en los Consejos, mejora las relaciones y el clima laboral. Esto es debido a la sensibilidad y preocupación que éstas muestran por los demás, mostrando una escucha activa ante la problemática y los asuntos que se les presentan en el trabajo, ofreciendo un lenguaje más cercano y, con ello, una mayor confianza.

En definitiva, las cuotas y la diversidad de género van a fomentar la educación en valores femeninos y masculinos, unos valores comunes, donde se cree una conciencia común ante la igualdad de oportunidades, favoreciendo la aceptación de los roles productivos y reproductivos.

Al respecto, opino que el tema de desarrollar una ley de cuotas que suponga una equidad entre hombres y mujeres supone un avance si de verdad se hace efectiva. No vale creer en la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, ya que en todos los casos que he observado, ha quedado demostrado que dejando en manos de las empresas la implantación de mujeres en los Consejos de Administración, éste porcentaje que se propone ha sido totalmente desobedecido.

Solo en aquellos países donde se ha impuesto regular un % fijo de cuotas y que, además, han puesto sanciones en función del grado de incumplimiento, son los únicos que han conseguido una efectividad plena y una mayor igualdad de las mujeres. Por desgracia, el mundo sigue teniendo todavía un pensamiento muy machista en detrimento de las mujeres y muchos países se resisten a la legislación de las cuotas debido a las presiones empresariales.

Creo que menos Noruega y Francia, que son los países más adelantados y pioneros en la obligación de la implantación de cuotas, los demás tienen el tema de las cuotas como una utopía. Las mujeres tienen que demostrar mucho más que los hombres para llegar igual de lejos en sus carreras profesionales y juegan en su contra tanto factores personales como sociales, debido al pensamiento arcaico que predomina en la sociedad mundial.

Las empresas deberían de fijarse más en esos casos efectivos de países donde implantar una ley de cuotas que obligue, proporciona a la empresa mejor clima laboral, mejores condiciones y un crecimiento mayor en los beneficios debido a que supone una mejora en el rendimiento de sus empleados y en la imagen que proyectan de cara al mercado global.

8. BIBLIOGRAFÍA.

Ahern, K. y Dittmar, A. (2011): "The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation". Quarterly Journal of Economics, vol. 127(1), p.137-197.

Babaldón, P. (2013): "Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España".

Barberá Ribera, T., Estellés Miguel, S. y Dema Pérez, CM. (2009): "Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El techo de cristal".

Barberá, E., Candela, C., Chorro, JL., Ramos, J., Ramos, MA., Sarrió, M., Sevilla, J. y Yeves, T.: "Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección".

Bertrand, M., E. Black, S. Jensen, S. y Lleras-Muney, A. (2014): "Breaking the Glass Ceiling? The effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway".

Boix, Montserrat: "La representación de las mujeres y la lucha por la paridad, aproximación histórica".

Bugge Reiersen, H. y Sja fjell, S. (2007): "Report from Norway: Gender equality in the board room".

Consejería de Trabajo e Inmigración (2011): "La mujer en el Mercado Laboral en Francia y Alemania".

Departamento de Derecho de los Ciudadanos y Asuntos Constitucionales (2008): "Sistemas electorales de Cuotas de Género y su aplicación en Europa".

Dhir, A. (2015): "Homogeneous Corporate Governance Cultures. Chapter 1 in Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity". New York: Cambridge University Press, Forthcoming.

Dhir, A. (2015): "Norway's Socio-Legal Journey: A Qualitative Study of Boardroom Diversity Quotas. Chapter 4 in Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity". New York: Cambridge University Press. Forthcoming.

Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2007). "Through the labyrinth: The truth about how women become leaders". Boston, MA: Harvard Business School Press.

Fraile Rodriguez, R. (2015): Propuesta de directiva europea sobre mujeres en los Consejos de administración de sociedades mercantiles. [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Valladolid.

Freeman, E. y Reed, D. (1983): "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". California Management Review, Spring 25(3):88- 106.

Grant Thornton (2014): "Women in Business Report 2014".

Grant Thornton (2015): "Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección".

Huse, M.: "Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos. Lecciones aprendidas de Noruega". Derecho Comparado, p.15-22.

J. Jimenez Sánchez, G. (2010): Nociones de Derecho Mercantil. Madrid: Marcial Pons.

Martínez Mas, S. (24 de Enero de 2016): "Alemania arranca su ley de cuotas de género con dudas sobre su efectividad". Eldiario.es.

Marcin Balcerzak (20 de Enero de 2016): " Women executive barometer 2016: Percentage of women among major companies' top-level positions hardly increases". DIW (Instituto Alemán para la Investigación Económica).

Matsa, D. y Miller, A. (2012): "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas". American Economic Journal: Applied Economics.

Méndez López, I. (2007): "El enfoque de género en la intervención social". Cruz Roja España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Mossuz-Lavau, J. (2016): "La paridad hombres/mujeres en política".

Norgestión: "¿Cómo funciona un Consejo de Administración?". Cuaderno N°5.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014): Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia.

Rodríguez González, A. (2011): "Mujeres en los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles: Una Aproximación al Derecho Francés". Universidad de Valladolid.

Rosenblum, Darren (2008): "Loving Gender Balance: Reframing Identity-Based Inequality Remedies". Fordham Law Review, Vol. 76.

R. Sahuquillo, M. (2011): "La cuota de mujeres avanza en la UE".

Sjafjell, B. (2014): "Gender Diversity in the Board Room & Its Impacts: Is the Example of Norway a Way Forward?".

Smith, N., Smith, V. y Verner, M. (2005): "Do in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms". IZA, N°1708.

Stan, L. (2013): "Igualdad de Género en los Consejos de Administración Empresariales. Perspectiva europea". Fundación Ideas.

Teigen, Mari (2015): "Gender Quotas for Corporate Boards in Norway". EUI Department of Law Research Paper No. 2015/22.

Unicef: "Aplicando género".

Uribe Otalora, A. (2013): "Las cuotas de género y su aplicación en España: Los Efectos de la Ley de Igualdad (LO 3/2007) en Las Cortes Generales y los Parlamentos Autonómicos".

Verge Mestre, T. (2008): "Party and legal quotas in Spain. Examining parity".

Villiers, C. (2011): "Women on Boards: Report from the UK".