

ALGUNAS RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO PARA LA INCORPORACIÓN DE MUJERES EN EL ÁMBITO DECISORIO DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. LAS SOCIEDADES LABORALES

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en
Economía Social y Cooperativa**

El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre

Elena Leñena Mendizabal

Profesora Titular de Derecho Mercantil

Departamento de Derecho de la Empresa y Derecho Civil

Facultad de Relaciones Laborales y Trabajo Social

Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

ORCID: 0000-0003-3879-7871



RESUMEN*

En este trabajo se trata de formular algunas directrices de buenas prácticas y buena gobernanza (*soft law*), que coadyuven a incorporar la perspectiva de género en los procesos de selección de las personas que integran la alta dirección y los órganos de administración de las sociedades laborales, sin perjuicio de que este objetivo este condicionado en todo momento por el tamaño de estas entidades y la actividad empresarial o sectorial que desarrollen. Igualmente, la naturaleza social y colaborativa de las sociedades cooperativas conlleva que las recomendaciones de *soft law* que se formulen sean adaptables a la alta dirección y consejos rectores de determinadas cooperativas.

Atendiendo a dos de los principios orientadores de las empresas y entidades de economía social, como es el fomento del desarrollo territorial y la cohesión social, se planteará, asimismo, la necesidad del apoyo normativo institucional de la Administración y de los gobiernos territoriales para que estas entidades y empresas estimen viable y enriquecedor incorporar mujeres a sus órganos decisorios. En ese sentido, la articulación de ayudas, subvenciones y cláusulas sociales en la contratación del sector público que integren en sus bases el requerimiento de la acreditación de entidades igualitarias.

Palabras clave: sociedades laborales, *soft law*, mujeres, género, alta dirección, órgano de administración, igualdad, diversidad.

ABSTRACT

The aim of this paper is to formulate some guidelines for good practices and good governance (*soft law*), which will help to incorporate the gender perspective in the selection processes of the people who make up the senior management and administrative bodies of worker-owned companies, without prejudice to the fact that this objective is conditioned at all times by the size of these entities and the business or sectorial activity they carry out. Likewise, the social and collaborative nature of cooperative societies means that the *soft law* recommendations formulated can be adapted to the senior management boards of many cooperatives.

Likewise, taking into account two of the guiding principles of social economy enterprises and entities, such as the promotion of territorial development and social cohesion, the need for institutional regulatory support from the Administration and territorial governments will be considered so that these entities and enterprises consider it viable and enriching to incorporate women into their decision-making bodies. In this sense, the articulation of aids, subsidies and social clauses in public sector contracting that include in their bases the requirement for the accreditation of egalitarian entities.

Key words: Labor companies, soft law, women, gender, senior management, board of directors, equality, diversity

* El trabajo ha sido realizado en el marco del Proyecto de Grupos de Investigación del Sistema Universitario Vasco: «Tendencia actuales del Derecho Mercantil en la era de la digitalización» (Ref. IT1765-22). IP: Alberto Emparanza Sobejano.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Los principios orientadores del artículo 4 de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (LES) (BOE-A-2011-5708), entre los que cabe destacar, en relación a la igualdad de género, el principio de la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad (art. 4), inducen a pensar que en el S. XXI, en una sociedad desarrollada y avanzada, el elenco de las entidades que forman parte de la economía social, como son las sociedades laborales y las cooperativas de fuerte implantación en Euskadi¹, han desarrollado mecanismos jurídicos y normativos para promover la igualdad de género en sus diferentes secciones departamentales, además de en los puestos de responsabilidad de estas entidades (OLMEDO CIFUENTES, Isabel et. al., 2018, pág. 5).

Sin ánimo de abordar la promoción de la igualdad de género en todos los puestos de trabajo, materia que técnicamente corresponde al diseño de los planes de igualdad, en esta oportunidad trataremos de formular algunas directrices de buenas prácticas y buena gobernanza (*soft law*), que coadyuven a incorporar la perspectiva de género en los procesos de selección de las personas que integran la alta dirección y en los órganos de administración de las sociedades laborales, sin perjuicio de que este objetivo estará condicionado en todo momento por el tamaño de las entidades y la actividad empresarial o sectorial que desarrollen. Igualmente, la naturaleza social y colaborativa de las sociedades cooperativas conlleva que las recomendaciones de *soft law* que se formulen sean adaptables a la alta dirección y consejos rectores de determinadas cooperativas.

Otro objetivo del trabajo, estrechamente relacionado con dos de los principios orientadores de las empresas y entidades de economía social, como es el desarrollo territorial y la cohesión social (art. 4 LES), nos conducirán a que planteemos el apoyo institucional de la Administración y del gobierno territorial para que estas entidades y empresas incorporen mujeres en sus órganos decisorios. En este sentido, se tratará de administración de esas entidades, toda vez que ello incorporará una perspectiva más enriquecedora para la cohesión social y territorial. Por ello se estima necesario que la normativa administrativa que articula las ayudas, subvenciones y la contratación del sector público integre en sus bases el requerimiento de la acreditación de entidades igualitarias².

¹ El estudio que se desarrolla es conforme con la normativa estatal. Sin embargo, dada la fuerte implantación de las sociedades laborales y cooperativas en Euskadi, es de interés referenciar su normativa y los datos de esta comunidad autónoma. En la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), hay 1.400 cooperativas, que dan empleo a 60.000 personas. El número de personas socias son 1,4 millones y la facturación asciende a 11.100 millones de euros.

(Disponible en: <https://konfekoop.coop/>)

En Euskadi las sociedades laborales y sociedades anónimas laborales integran a más de 5.000 personas socias, con más de 4.500 personas asalariadas (datos de 2020).

(Disponibles en: https://www.eustat.eus/elementos/ele0012500/distribucion-del-empleo-en-la-economia-social-de-la-ca-de-euskadi-por-forma-juridica-y-tipo-de-relacion-contractual/tbl0012547_c.html)

Conforme a los datos del Observatorio Vasco de Economía Social (GEZKI-UPV/EHU), las entidades de economía social constituyen un 2% del total de entidades, generando un 5% del valor añadido bruto y el 10% del empleo en la CAPV.

² Conforme a la exigencia de la Ley 1/2022, de 3 de marzo, de segunda modificación de la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres de la Comunidad Autónoma del País Vasco (BOE-A-2022-4849).

2. METODOLOGÍA

La metodología a seguir en el trabajo analizará, en primer lugar, el marco legal en el que desarrollan su actividad estas entidades de economía social, focalizando el análisis en la estructura de sus órganos de administración y en la normativa que fundamenta los procesos de selección de las personas que ocupan los puestos decisorios de administración y representación.

En segundo lugar, se estudiarán normativas de buena gobernanza (*soft law*) que respondan y se adecuen a la finalidad social de estas entidades, seleccionando los criterios más oportunos que articulan los procesos de selección de las personas administradoras desde la perspectiva de género, con objeto de hacer una propuesta concreta de directrices, así como de ciertos indicadores para evaluarlos.

Se finalizará la propuesta haciendo referencia a normativas administrativas que promuevan la contratación con aquellas empresas o entidades igualitarias, a través de cláusulas sociales y/o reduciendo la presión fiscal.

3. ARTICULACIÓN JURÍDICA DE INSTRUMENTOS NORMATIVOS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE DECISIÓN DE LAS SOCIEDADES LABORALES

3.1. Estructura jurídico-societaria de las sociedades laborales

Las sociedades laborales son sociedades mercantiles o de capital, que pueden adoptar la forma de sociedades anónimas o limitadas, imbuidas de un carácter laboral resultado de que la titularidad de más de la mitad de acciones o participaciones pertenecen a las personas trabajadoras que prestan sus servicios en la organización a través de una relación laboral indefinida. Por lo tanto, estas personas son copropietarias y trabajadoras de su propia empresa (BROSETA y MARTÍNEZ SANZ, 2020, pág. 656).

En esta línea cabe destacar que las sociedades laborales en España, en sintonía con las recomendaciones europeas, responden al modelo de empresa participada mayoritariamente. Son uno de los máximos exponentes de la participación de los trabajadores en las empresas en nuestro país, encontrándose a la vanguardia en relación a la regulación de este tipo de entidades en los restantes países de nuestro entorno.

Este tipo social está regulado por Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas³, que derogó la Ley 4/1997, de 24 de marzo, adaptando y modernizando la regulación de este tipo societario a los avances que se dieron sobre esta materia en la regulación de las sociedades⁴.

³ BOE-A-2015-11071

⁴ Entre otras, la Ley 22/2003, de 9 de julio, concursal, derogada por el Real Decreto Legislativo 1/2020 y nuevamente reformada por Ley 16/2022, de 5 de septiembre; la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales; la Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles, o el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, modificado igualmente por Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la mejora del gobierno corporativo. Sin olvidar, su adaptación a la Ley de Economía Social de 2011, anteriormente mencionada.

Es una tipología societaria singular y propia del Derecho español, instituida con el objetivo de crear y mantener un empleo estable y de calidad para las personas trabajadoras, sin que su objeto sea el de maximizar el beneficio. De ahí la calificación de empresa de economía social⁵.

La singularidad deriva de que ninguna de las personas titulares de acciones o participaciones representen más de la tercera parte del capital social, integrando así una experiencia de emprendimiento colectivo vinculando la relación laboral entre las personas socias-trabajadoras y su propia empresa, de manera que se materializa una relación de trabajo asociado mediante un contrato de trabajo, a resultas del cual se les aplica el Derecho del trabajo⁶.

Ahora bien, esa singularidad se cohonesta con toda la normativa emanada de diversas fuentes de la Unión Europea como figura societaria adecuada a la participación de las personas trabajadoras en el emprendimiento y la actividad empresarial. Así, se cohonesta con la Recomendación del Consejo, de 27 de julio de 1992, relativa al fomento de la participación de las personas trabajadoras en los beneficios y en los resultados de la empresa (incluida la participación en el capital); el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Participación financiera de los trabajadores en Europa»⁷, de 21 de octubre de 2010, y en línea con la estrategia «Europa 2020», relativa a la participación financiera de las personas trabajadoras como mecanismo para fortalecer la competitividad de las Pymes europeas. Igualmente, en la actualidad es una figura societaria que responde con solidez a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas⁸.

La formulación jurídica de este tipo de economía social nos recuerda a otro modelo, como es el de las cooperativas de trabajo asociado. Sin embargo, a pesar de las similitudes entre ambos, así las personas que integran la organización pueden tener la doble cualidad de socias y trabajadoras, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, la única relación existente entre esas personas y la cooperativa es la societaria.

Por el contrario, en el caso de las sociedades laborales, éstas pueden contratar personal asalariado no socio, con el único límite de que trabajen como máximo el 49% de las horas al año de las personas socias trabajadoras, a salvo el trabajo desarrollado por personas con discapacidad, que no computa a esos efectos (BROSETA y MARTÍNEZ, 2020, pág. 659; Bengoetxea y Morandeira, 2021, pág. 115).

3.2. La adecuación del enfoque de género conforme al tamaño, tipología y los principios societarios

Determinado el tipo jurídico objeto de interés en el tratamiento de la perspectiva de género en sus órganos de decisión y administración, hemos de realizar algunas consideraciones que fundamentan la conveniencia de incorporar esa perspectiva a esta tipología societaria.

⁵ Datos estadísticos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sobre las Sociedades Laborales y Cooperativas registradas en España (Disponible en: https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-social/estadisticas/index.htm)

⁶ No obstante, puede darse la existencia de personas socias no trabajadoras asalariadas, en cuyo caso son personas trabajadoras autónomas.

⁷ En lugar del término “trabajadores” priorizamos el inclusivo de “personas trabajadoras”

⁸ ODS nº 5 (igualdad de género) y nº 8 (crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible)

Tomando en consideración lo expuesto en el párrafo anterior, la articulación jurídica correspondiente a este tipo social es, a nuestro juicio, un marco esencial para el emprendimiento directamente alineado con la promoción de la igualdad de género. En primer lugar, por la capacidad que otorga para la adquisición de la propiedad (acciones o participaciones) a las mujeres. Y es que mediante este mecanismo las mujeres pueden acceder con mayor facilidad a los puestos de decisión en la alta dirección y, en consecuencia, al órgano de administración⁹. De ahí que este tipo jurídico societario suponga, igualmente, un instrumento para reducir la brecha salarial, dado que la distribución de beneficios vía salarial será mucho más equitativa que en otras figuras sociales¹⁰.

El tipo jurídico de sociedad, lógicamente, también está ligado al tamaño de la empresa u organización societaria, esto es, el más adecuado para desarrollar su actividad económica en el tráfico económico. De ahí que el denominado "suelo pegajoso"¹¹ o "techo de cristal" (*glass ceiling*)¹² de las empresas esté condicionado por el tamaño vinculado a la tipología jurídica adoptada para constituirse como sociedad.

Así, atendiendo a los datos procurados por los estudios sobre la materia¹³, la participación de la mujer en los órganos decisorios de las empresas está directamente relacionada con el tamaño de la empresa. Esto es, el techo de cristal existe en todo el ámbito empresarial, pero parece que ha afectado más a las grandes corporaciones u organizaciones empresariales cuya gestión y administración ha estado y sigue estando en manos de los hombres, con toda probabilidad, porque siguen siendo ámbitos en los que se desarrolla el poder, tanto económico como decisorio (SCOTT, 2021, pág. 247).

En todo caso, ambas afirmaciones requieren un matiz. No cabe generalizar la afirmación a todos los sectores de la economía. En este sentido y como excepción a esa aseveración cabe mencionar el sector de la fabricación e industria, en el que el tamaño de la empresa no incide significativamente en la presencia de las mujeres en

⁹ Conforme a los datos procurados por el Observatorio Igualdad y Empleo, el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad en España es del 23% (2023).

(Disponible en: <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/estadisticas-2/#unioneuropea>)

¹⁰ Observatorio Igualdad y Empleo. Evolución y reducción de la brecha salarial en España (2007-2023) <https://www.observatorioigualdadyempleo.es/estadisticas-2/#unioneuropea>

¹¹ *Sticky floor*, término que hace referencia a las dificultades o impedimentos que tienen las mujeres para desarrollarse en el ámbito laboral y público. Fue acuñado por primera vez en 1992 por la doctora en Sociología Catherine Berheide en un informe para Centre for Women in Government.

(Disponible en: <http://womeninpower.org.au/glass-ceiling-or-sticky-floor-barriers-to-careers-of-women/>)

¹² Impedimento invisible o conjunto de normas no escritas en el marco de una organización empresarial que impide que las mujeres accedan a la alta dirección y al órgano de administración. La consultora de ámbito laboral en Estados Unidos, Marilyn Loden, acuñó la frase hace casi 40 años (1978).

(Disponible en: <http://womeninpower.org.au/glass-ceiling-or-sticky-floor-barriers-to-careers-of-women/>)

¹³ En España las grandes empresas alcanzan solamente la cifra del 1,09% del total de empresas, mientras que las pequeñas y medianas suponen el 60,3%, (Disponible en: <https://plataformapyme.es/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPYME-mayo2022.pdf>), si tomamos de referencia el dato relativo a las empresas medianas, conforme al informe *Women in Business* elaborado por la consultora *Grant Thornton*, las mujeres ocupan un 29% en los puestos de mando y alta dirección de las empresas de tamaño mediano. Según los datos del estudio, el 87% de las empresas españolas que tienen entre 50 y 500 personas en su plantilla, tienen una mujer en los puestos de alta dirección. Por lo tanto, se puede interpretar que la tasa de participación de la mujer en los órganos de administración y gestión de las empresas españolas va aumentando a medida que disminuye el tamaño de la empresa. (Disponible en: <https://www.grantthornton.es/perspectivas/women-in-business-2019/>)

los órganos de decisión, ocupados éstos mayoritaria y fundamentalmente por hombres¹⁴.

Tampoco cabe olvidar, como se ha anticipado al inicio del trabajo, que la elección de la tipología jurídico-societaria está directamente relacionada con la causa o finalidad del contrato de sociedad. En este sentido, los principios jurídicos que articulan los proyectos económico-sociales que priorizan el interés colaborativo y cooperativo de las personas integrantes más que el beneficio económico a repartir entre las socias y los socios corresponden a los modelos de economía social. En este modelo encajan las sociedades laborales a las que nos estamos refiriendo en este apartado y también las cooperativas, entre otras.

3.3. La articulación jurídico normativa de la perspectiva de género en el ámbito de decisión y representación de las sociedades laborales

Sin ánimo de exhaustividad, es de interés destacar aquellas claves que recoge la recién aprobada Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas¹⁵, con objeto de facilitar un análisis comparativo con la perspectiva de género que incorpora nuestro ordenamiento jurídico mercantil y la economía social sobre esa cuestión.

La exclusión expresa de las pequeñas y medianas empresas o PYMES (art. 2) del ámbito de aplicación de la Directiva, conforme a la Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, es un criterio claro de referencia que impone la obligación comunitaria al conjunto de las grandes organizaciones empresariales, sin que en ningún caso afecte al tejido empresarial más vulnerable como es el sector de las PYMES y/o microempresas.

En el ordenamiento jurídico español la incorporación de la perspectiva de género a los órganos de decisión de las sociedades (mercantiles) se articuló en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, determinando la composición equilibrada de los consejos de administración en función del tamaño de la empresa o dimensión de la empresa o sociedad, conforme a la previsión legal del artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI), previsión que no vincula a las empresas que puedan presentar cuenta de pérdidas y

¹⁴ Esta consideración queda avalada por los datos de participación de las mujeres en puestos directivos en España y, en particular, en Euskadi, *Grant Thornton 2021*, p. 12. Se estima en un 34% la participación de las mujeres en puestos directivos en España (puesto número 10 del total de países analizados), descendiendo a un 23% en Euskadi, con toda probabilidad por tener un tejido empresarial directamente relacionado con la industria y la fabricación, sectores muy masculinizados. En 2022, España ha alcanzado el 36% de participación de las mujeres en la alta dirección. (Disponible en: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf?mkt_tok=NjQyLVNERS05MjQAAAGAiT6rkfmZCaQNwy0EEC4ma9rob7GVcRHL9EOUcee7n0IioqAxyuf4o9inIRo8ViEEGhvy8Fw2vpDuMp_3W1IDfHwOtTUiEcdn2RhirA7w)

¹⁵ Aprobada por el Consejo de Europa el pasado 17 de octubre de 2022. La Directiva, que deberá incorporarse al Derecho nacional, establece que, de aquí a 2026, al menos el 40 % de los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas deben ser miembros del sexo menos representado. Si los Estados miembros optan por aplicar las nuevas normas tanto a los administradores ejecutivos como a los no ejecutivos, el objetivo sería alcanzar el 33 % de todos los puestos de administrador, de aquí a 2026. DOUE-L-2022-81801 (Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>)

ganancias abreviada, conforme al artículo 258 de la Ley de Sociedades de Capital (LSC)¹⁶.

Respecto a la tipología jurídica de empresa, existió en su momento un velado debate acerca de si la norma (art. 75 LOI) afectaba también a otras organizaciones como las cooperativas u otras entidades como las fundaciones-empresa, fundaciones-bancarias, sociedades civiles, asociaciones, etc. Sin embargo, la doctrina mayoritaria (EMBED IRUJO, José Miguel, et. al. , 2008, pág. 330; HUERTA VIESCA, 2009, págs. 289-293) defendió que la finalidad de la Ley orgánica de 2007 era la aplicación de las normas a los consejos de administración de las sociedades mercantiles (SENENT VIDAL, 2007, pág. 552)¹⁷.

La exclusión de esas entidades y organizaciones del ámbito de aplicación de la norma cuyo estudio nos ocupa, no impide que, en la economía social, atendiendo a los principios de las sociedades laborales¹⁸ y las cooperativas¹⁹ y a su integración en el marco de la responsabilidad social de las empresas, estas sociedades no puedan incorporar en sus estatutos cuotas de participación equilibrada en los órganos rectores y de decisión (SENENT VIDAL, 2007, pág. 551; VILLAFÁÑEZ PÉREZ, 2017, págs. 18-26)²⁰.

A pesar de que el acceso a la alta dirección en las empresas y sociedades no cotizadas, así como el emprendimiento femenino van incrementándose en los últimos años en España, todavía los hombres emprenden más que las mujeres. Ahora bien, conforme a los datos de estos últimos años, parece que, cuando las mujeres deciden emprender, consolidan sus proyectos de forma más efectiva que los hombres²¹.

Por lo tanto, tratándose las sociedades laborales de figuras de cierta flexibilidad normativa para promover el emprendimiento y el empleo, sugieren también una menor rigidez jurídica para que las mujeres alcancen los puestos de responsabilidad, la alta dirección y los órganos de administración, aunque, como hemos anticipado, los datos no reflejan que exista una relación estrecha y directa a este respecto, en particular, en aquellos sectores de la dirección general y la producción o fabricación²².

¹⁶Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

¹⁷ Para la autora, la interpretación del artículo 75 LOI debía ser amplia y alcanzar a todas las modalidades que conforman la administración de las sociedades, incluidos los supuestos de modalidades unipersonales de administración.

¹⁸ El artículo 18 LSL recoge en su apartado tercero los principios de este tipo social: «3. Las sociedades participadas por los trabajadores se someten a los siguientes principios: a) Promoción del acceso de los trabajadores al capital social y/o a los resultados de la empresa. b) Fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la sociedad. c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.»

¹⁹ La Exposición de motivos de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (BOE-A-1999-15681), destaca como propios los principios éticos formulados por la alianza cooperativa internacional, entre los que señala la igualdad.

²⁰ Las autoras sostienen que las cooperativas han de cumplir el principio de igualdad, principio esencialmente cooperativo, formulando la posibilidad de la interposición de acciones por incumplirlo, así como demandando la consiguiente sanción.

²¹ Esta es la conclusión a la que nos lleva el informe realizado por el Observatorio del Emprendimiento de España, en colaboración con Coca-Cola y Enisa, basado en datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El informe revela que, aunque la actividad emprendedora liderada por mujeres es inferior a la masculina, en el caso del emprendimiento consolidado (personas con empresas con más de 3,5 años de trayectoria), por primera vez en 17 años, las mujeres empresarias consolidadas superan a los hombres.

(Disponible en: <https://cdn.enisa.es/News/944803F1D1CF8907267FEB9CB3124A7F/ATTACHMENT/8333221B80EB5BE25A34420D39C53C52/270ee8ddeca4ff8c434bc409c8f6c4f8ffe80dbf.pdf>)

²² *Informa Business by Data*, 2022, p. 9

Por ello estimamos de interés hacer mención a determinadas recomendaciones de *soft law* para promover el acceso a la alta dirección en este tipo de sociedades, propuestas que encajan en la normativa legal que rige la composición de los órganos de decisión y de los órganos de administración de este tipo jurídico societario²³. Así, hemos de referirnos a tres normas concretas que promueven la igualdad entre mujeres y hombres en su ámbito de decisión y representación.

En ese sentido hemos de focalizar el análisis en el artículo 13, apartado 3º LSL, que regula el órgano de administración de estas sociedades, exigiendo una actuación diligente, leal, responsable, transparente y adecuada a las peculiaridades de la sociedad laboral como modelo de sociedad específico. Añadiendo *in fine* que, además, deberán favorecer la generación de empleo estable y de calidad, y la integración de las personas socias trabajadoras en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Cierra la norma la previsión relativa a la necesidad de la adopción de políticas o estrategias de responsabilidad social, fomentando las prácticas de buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia.

Asimismo, el artículo 18 LSL, recoge como principio rector la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones de la empresa y en el artículo 19 se prevé expresamente, en relación a la integración de las personas como socias trabajadoras, la promoción en ese acceso al empleo estable y de calidad, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Por ello estimamos de interés hacer una propuesta autorregulatoria, que puede facilitar la incorporación de la perspectiva de género en el acceso a la alta dirección y a los órganos de administración en esas empresas o sociedades de mediana dimensión, susceptibles de encajar por su tamaño y finalidad colaborativa en la articulación jurídica de estas sociedades de economía social.

3.4. Propuestas de *soft law* para la incorporación de las mujeres a los órganos decisorios de las sociedades laborales

La propuesta autorregulatoria que se propone tiene su origen en el Derecho de sociedades de la Unión Europea²⁴, que propone la incorporación de un principio programático que estipule el deber de velar por que en los procedimientos de selección se favorezca la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que no obstaculicen la selección de mujeres administradoras o consejeras (PÉREZ TROYA, 2019, págs. 189-190)²⁵, principio que asumió e incorporó el buen

(Disponible en: https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6227067e01ad9e00b9a47e39/files/mujeres2022.pdf?1646724734)

²³ Como lo recuerda la Guía Técnica 1/2019, p. 3, en relación a las funciones de la CNR

(Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/Guiatecnica_2019_1.pdf)

²⁴ El Libro Verde para la reforma del Derecho de sociedades de la Unión Europea de 2011, aconsejó la introducción una composición diversa en género, mandato que materializó la Ley 1/2014, de reforma del gobierno corporativo, de 3 de diciembre (BOE-A-2014-12589).

²⁵ La autora señala que en el texto se abogaba por favorecer la diversidad de género en la composición de los consejos de administración de las sociedades cotizadas conjugando diversas medidas (1.1.3). Si bien es cierto que el Libro verde planteaba que fueran las empresas las que decidieran acerca de sus políticas

gobierno de las sociedades cotizadas incorporándolo a su regulación (art. 529 *bis* 2 LSC)²⁶.

Siguiendo con el análisis de la vía autorregulatoria, con objeto de promover la participación de la mujer en los órganos de decisión de las empresas en general y de las sociedades laborales en particular, impone hacer referencia al vigente Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (CBG), aprobado por Acuerdo del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 18 de febrero de 2015 y revisado en 2020²⁷, el cual incluye entre sus principios los relativos a la diversidad global y a la participación de las mujeres en el consejo de administración (ESCRIBANO GAMIR, 2015) (SALA ANDRÉS, 2019, págs. 222-223)²⁸.

En ese sentido, el Principio número 10 establece que «el consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición»²⁹.

Por consiguiente, el texto autorregulatorio estipula como principio que las sociedades avalen su compromiso con una composición diversa del consejo de administración desde la fase inicial de selección de las posibles candidaturas y, en el caso de insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración, se recomienda que se incluyan objetivos concretos que la favorezcan (MATEU ROS, 2019, pág. 89; PÉREZ TROYA, 2019, pág. 201; SALA ANDRÉS, 2019, pág. 222)³⁰.

La Recomendación 14 CBG articula el Principio 10 del CBG estableciendo que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración y que: a) sea concreta y verificable; b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración; c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género³¹. La recomendación finaliza instando a la comisión de nombramientos a que verifique anualmente el cumplimiento de la política de diversidad, informando de ello en el informe anual corporativo³².

de diversidad, formulaba instrumentos, como cuotas, políticas de diversidad para conciliar el trabajo y la vida personal, además de la conveniencia de que los consejos informasen al respecto.

²⁶ Apartado modificado por Ley la 11/2018, de 28 de diciembre, que modificó a este respecto 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 Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, publicada en el BOE (nº314).

²⁷ Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015 y revisado en 2020) (Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf, p. 25).

²⁸ La autora destaca que el interés principal del Código fue velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas, generando confianza y transparencia en el accionariado y grupos de inversión nacionales y extranjeros, mejorando asimismo el control interno y la responsabilidad corporativa segregando funciones, deberes y responsabilidades desde una perspectiva de profesionalidad y rigor.

²⁹ Añadimos: «... de consejeros y consejeras...»

³⁰ SALA ANDRÉS, Ana María, estima que el Código vigente, si lo comparamos con la recomendación número 15 del CUBG 2006, dio un paso atrás al formular la diversidad en general (de conocimiento, experiencia y género), restando importancia a la cuestión de la falta de mujeres en los consejos.

³¹ Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015 y revisado en 2020) (Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf, p. 26)

Esta recomendación se materializa legalmente en la norma programática 529 *bis* LSC

³² Esta recomendación ha sido recogida en el artículo 540.4.c.8 LSC

Por consiguiente, la Recomendación 14 sigue la estela incorporada por la LOI y es coherente con la previsión legal de las sociedades cotizadas en relación al buen gobierno corporativo³³, dado que, como se ha analizado, la Ley de Sociedades de Capital obliga a las sociedades cotizadas a que la comisión de nombramientos y retribuciones establezca un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración, así como el de elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo (art. 529 *quindecies* 3.b LSC).

El Principio 11 del Código³⁴, recoge el fundamento de la importancia de la composición equilibrada del consejo de administración en relación a la diversidad de género y recomienda que las consejeras representen al menos un 40% del total de miembros.

La cohesión entre la normativa legal y la autorregulatoria se refuerza, asimismo, mediante la previsión de la Recomendación 36.c, que establece la exigencia de que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas, entre otros aspectos, respecto de la diversidad en la composición y competencias del consejo de administración. Esta recomendación es coincidente con la previsión legal de que el consejo de administración realice una evaluación anual de su funcionamiento y del de sus comisiones y proponga, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas (art. 529 *nonies* LSC).

En definitiva, la normativa española, articulada en torno a normas de *soft law* y programáticas de *hard law*, ha incorporado, desde la perspectiva jurídico formal, la inclusión de la diversidad de género³⁵ en los consejos de administración de las sociedades de capital de gran tamaño con carácter general (art. 75 LOI), y en las sociedades cotizadas con carácter particular³⁶.

Sin perjuicio de la articulación normativa abordada en el ordenamiento jurídico español a este respecto y a pesar de que ha quedado evidenciado que en los países del entorno la implementación de las cuotas imperativas ha devenido una estrategia más eficiente y se han alcanzado resultados positivos con mayor rapidez, en relación a la participación equilibrada de la mujer en los órganos de decisión de las grandes empresas, la incorporación de las normas programáticas en el ordenamiento español tampoco ha sido una estrategia jurídica baldía, puesto que, aun , el número de consejeras ha aumentado significativamente en los últimos años³⁷.

³³ La Comisión de expertos del Código trató de articular y desarrollar la incorporación de las mujeres a los consejos de administración de las compañías cotizadas, configurando un marco normativo suficientemente cohesionado con las normas programáticas agregadas a través de la modificación legal de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, de mejora del gobierno corporativo.

³⁴ Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015 y revisado en 2020) (Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf, p. 27).

³⁵ También la diversidad tratada desde una perspectiva global, conforme al tenor del artículo 529 *bis* 2 LSC: «...la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales...»

³⁶ En este sentido, como se ha analizado, las normas programáticas de buen gobierno en relación a la diversidad en la composición del consejo incorporadas por la Ley 31/2014, las cuales integran un marco coherente en el gobierno corporativo con las recomendaciones autorregulatorias (CBG 2015 revisado en 2020), así como las modificaciones introducidas por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, que modificó a este respecto el Código de Comercio y el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

³⁷ Conforme a los datos de 2021, publicados por el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE), en la Unión Europea-27, la participación media de mujeres en los consejos de administración de las compañías cotizadas es de 30,6%, si bien sólo hay un 7,8% de mujeres ejecutivas o que sean CEOs en esas compañías.

(Disponible en: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20220905_pdf_mh0922067enn_002.pdf)

En todo caso, consideramos que la estrategia del *soft law* como instrumento normativo y de compromiso societario a adoptar por parte de todos los *stakeholders* de las sociedades en general y de las sociedades de economía social en particular es la vía más adecuada y acertada para incorporar la perspectiva de género en las empresas y para facilitar el acceso de las mujeres a la alta dirección y al órgano de administración.

Entendemos que la autorregulación integrada por normas de desarrollo de los principios recogidos expresamente en la LSL (arts. 13,18 y 19), especificando en un código de buen gobierno las directrices concretas para abordar la selección de las personas que integran la alta dirección y el órgano de administración o consejo rector, en el caso de las cooperativas, es una técnica jurídica eficaz que favorecería la igualdad y la diversidad y enriquecería a la empresa (CASANOVA, 2021, pág. 159).

En ese sentido, se propone la elaboración de una guía o código de buen gobierno en el que se estipule, mediante normativa dispositiva, un protocolo de actuación consensuado con todos los grupos de interés de la sociedad laboral y pactado entre las personas socias trabajadoras (CASANOVA, 2021, págs. 85-121), en el que se acuerden para un medio plazo las siguientes cuestiones:

- La previsión de una cuota flexible y equilibrada en relación a la composición de género del órgano de administración (incluida la alternancia mujer/hombre para el caso de que se trate de un órgano unipersonal).
- La incorporación de criterios que promuevan la igualdad de género y la diversidad en los procesos de selección de candidaturas al órgano de administración.
- La supervisión periódica (anual o por ejercicio económico) de las políticas de igualdad y diversidad en los órganos decisorios de la sociedad (alta dirección y órgano de administración), recurriendo al principio *comply or explain*, para el caso de que no se alcancen los objetivos estipulados.
- La inclusión de la perspectiva de género en toda la documentación e información de la entidad, en particular en aquella que elabore y difunda la alta dirección y el órgano de administración.
- El seguimiento del impacto de género a través de indicadores previamente fijados³⁸.
- Las acciones formativas relacionadas con la cuestión de género y/o diversidad.

4. CONSIDERACIONES FINALES

La primera reflexión que nos ha suscitado el análisis de la cuestión de género en los órganos decisorios de esta tipología social, es la de que no se percibe obstáculo jurídico formal alguno para prever una política de género relacionada con el acceso de las mujeres a sus órganos de decisión.

Si tomamos en consideración los datos del Informe Anual Corporativo de 2021 de las grandes sociedades cotizadas españolas, publicados por la CNMV en España, el porcentaje de consejeras en las sociedades del IBEX35 es del 34,20 % y el porcentaje se reduce al 4,92% de mujeres CEOs o ejecutivas.

(Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas_2021.pdf)

³⁸ Indicadores directos e indirectos que permitan evaluar el impacto de las acciones positivas implementadas a través del código o guía, como pueden ser la cifra de directivas, administradoras que se han incorporado a los puestos de decisión de la empresa.

En relación a esta tipología social, las sociedades laborales, no cabe entrar en el debate que se está dando a nivel jurídico, político y social, no sólo en Europa, sino en todo el espectro de países del mundo occidental, en relación a la implantación de un sistema de cuotas (imperativas) (GARCÍA LARA, Juan Manuel et. al., 2021, pág. 5 y 22)³⁹ de género en el ordenamiento jurídico frente al impulso de la autorregulación, como fórmula para integrar e incrementar la presencia equilibrada de las mujeres en los órganos de decisión de las empresas. Y es que las sociedades laborales, por su tamaño y su naturaleza colaborativa y social, no quedan afectas a norma imperativa alguna. Ahora bien, para el caso de que la dimensión de la empresa permitiera la determinación de una flexi cuota o cuota variable, se trataría de una referencia objetivo deseable.

En relación a la política de cuotas, no obstante, se ha de recordar que no implica una selección automática de mujeres en los órganos o consejos de administración, sino que está fundamentada en la cualificación y los méritos. Estos son los principales criterios para ocupar un puesto directivo o un cargo en un órgano o consejo de administración. Tanto las legislaciones que han incorporado cuotas como aquéllas que han optado por el *soft law* incorporan garantías para asegurarse de que no se produzcan ascensos automáticos e incondicionales del género menos representado.

De ahí la importancia de la transparencia en los procedimientos de selección y nombramiento. La incorporación de la perspectiva de género, el criterio de la diversidad, así como la obligación de informar sobre el procedimiento de selección permitirán evitar los sesgos (conscientes e inconscientes) y estereotipos en la selección y promoción de las personas a la alta dirección y a los órganos de administración.

Igualmente, es necesario advertir a este respecto que no es cierto que falten mujeres cualificadas para asumir cargos de administradoras o de alta dirección, dado que los datos evidencian tasas de rendimiento más altos de las egresadas⁴⁰. Ocurre que siguen existiendo sesgos y estereotipos en los procesos de selección (KEINERT-KISIN, 2016, pág. 54)⁴¹, a los que se acumulan otras causas relacionadas con la maternidad, la conciliación de la vida personal y familiar, así como causas relativas a la ausencia de corresponsabilidad en los cuidados por parte de los hombres.

Sin embargo, como se ha señalado a lo largo del trabajo, el tratamiento de la presencia de las mujeres en aquellas empresas pequeñas y medianas o en las

³⁹ Los autores, tras realizar el estudio relacionado con el efecto de la implementación de las cuotas en Noruega, concluyen que esa implementación ha reducido la calidad de la información financiera en ese país, defendiendo que sería conveniente que se tuvieran en cuenta esos efectos en los países de la Unión Europea y del entorno que implementen cuotas. En este sentido, aconsejan que tengan en consideración la extensión del listado de las personas candidatas potenciales, el idioma, las barreras de movilidad en la implementación de la cuota, así como un fortalecimiento temporal de los controles mientras se aborde la transición.
(Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106921>)

⁴⁰ *Estudio del Ministerio de Universidades: Datos y Cifras (2020-2021)*, pp. 43-46, el que sitúa la tasa de rendimiento de los grados de Ciencias Sociales y Jurídicas en 82,80% para las mujeres y en 74,96% para los hombres.
(Disponible en: https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/Datos_y_Cifras_2020-21.pdf)

⁴¹ En los procesos de selección, los criterios sobre mérito y capacidad, aun pareciéndolo, no son neutros y representan un gran obstáculo para la diversidad. Ello hace que en la selección de personas se consolide la selección personas de características similares. En este sentido, KEINERT-KISIN, Christina, "Corporate Social Responsibility: A Theoretical Overview", *Corporate Social Responsibility and Discrimination. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer, Cham, 2016, p. 39-121, 54.
(Disponible en: https://doi-org.ehu.idm.oclc.org/10.1007/978-3-319-29158-1_3)

sociedades de economía social no puede ser imperativo, ha de ser diferente, porque sus características y su entorno también lo son. La estrategia ha de ser la del acuerdo y el consenso de las personas socias trabajadoras y también el de todos los grupos de interés de la empresa.

A nuestro juicio, para esta tipología de empresas de economía social, además, la opción más razonable y eficiente es la de la incentivación de todas aquellas acciones positivas que promuevan y favorezcan la presencia de las mujeres en sus órganos de decisión (administración y alta dirección).

Incentivar la puesta en marcha de acciones para promover la igualdad de género mediante la articulación jurídica de criterios que reconozcan los esfuerzos de estas empresas por la igualdad en sus órganos de decisión es la estrategia más adecuada, no sólo desde el punto de vista de la igualdad y de la equidad, sino también desde la perspectiva económica y la sostenibilidad de la empresa. La articulación normativa de criterios específicos para calificar de igualitarias a estas empresas, en orden a incentivar su actividad, es un reto para todas las administraciones y deriva en un serio compromiso con las exigencias de la sociedad o de la comunidad en la que esas empresas están arraigadas.

Así, se plantea que las respectivas administraciones articulen los incentivos específicos en respuesta a la implantación, seguimiento y evaluación de las políticas de igualdad de género para el acceso a la alta dirección y al órgano de administración en estas empresas. Las medidas incentivadoras pueden ser de diversa índole y deberían de impulsar y animar a adoptarlas desde los distintos ámbitos que afectan a la empresa. Esto es, ayudas económicas que impulsen las acciones que promuevan el acceso a los puestos de dirección y administración, incorporación de cláusulas sociales de género en las bases y pliegos de la contratación con la propia Administración, reducción de la presión impositiva y bonificación de las cotizaciones a la Seguridad Social⁴².

El conocimiento, la experiencia y los trabajos previos realizados en el ámbito de la incorporación de las mujeres a los órganos de administración y decisión en el marco de las sociedades mercantiles y también en las entidades sin ánimo de lucro (fundaciones), nos permiten concluir que la asignatura pendiente en nuestra sociedad y, en consecuencia, en todas las organizaciones y entidades que actúan en el tráfico económico es la formación en igualdad.

Por ello se considera urgente la formación en igualdad de todos los grupos de interés de las entidades que operan en el mercado, tengan éstas una finalidad colaborativa o social, o tengan finalidad de lucro. Asimismo, se estima necesario que esa formación se extienda a todas las personas que integran la organización, desde la base de la pirámide hasta su cúspide. De lo contrario, no habrá sensibilidad y mucho menos concienciación de la desigualdad y discriminación actual.

Como corolario del análisis realizado, se recomienda a las sociedades laborales que incorporen y suscriban un compromiso para integrar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en la organización, bien a través de una guía o código de

⁴² El Instituto vasco de la mujer, Emakunde, tiene un servicio de asesoramiento para promover la igualdad entre hombres y mujeres en la contratación pública y en las subvenciones. (Disponible en: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-igualdad/webema01-contentemas/es/>)

buen gobierno, bien a través de un protocolo consensuado con todas las personas socias trabajadoras que las integren.

BIBLIOGRAFÍA

- BENGOETXEA, Aitor - MORANDEIRA, Jon (2021). Sociedades laborales en Euskadi: su relato. En E. e. al., *Relato sobre la economía social en Euskadi*. Madrid: Dykinson, SL.
- BROSETA PONT, Manuel - MARTÍNEZ SANZ, Fernando. (2020). *Manual de Derecho Mercantil*. Madrid: Tecnos.
- CASANOVA, Myrtha B. (2021). *El poder de la diferencia. La diversidad como valor estratégico de la empresa*. Madrid: LID.
- EMBID IRUJO, José Miguel, et. al. . (2008). *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Madrid: LaLey.
- ESCRIBANO GAMIR, 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 AAVV, *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*. pp. 649-665. Getafe : Universidad Carlos III.
- GARCÍA LARA, Juan Manuel et. al. (2021). Financial reporting quality effects of imposing (gender) quotas on boards of directors. *Elsevier*, pp. 1-26. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106921>
- HUERTA VIESCA, María Isabel (2009). *Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Cizur Menor (Navarra): Thomson Reuters Aranzadi.
- KEINERT-KISIN, Christina (2016). Corporate Social Responsibility: A Theoretical Overview. *Corporate Social Responsibility and Discrimination. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, pp. 39-121. doi: https://doi-org.ehu.idm.oclc.org/10.1007/978-3-319-29158-1_3
- MATEU ROS, Rafael (2019). El principio jurídico de igualdad de género . En A. Campuzano Laguillo, & A. Pérez Troya, *Gobierno corporativo e igualdad de género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, pp. 83-95. Valencia: Tirant lo Blanch.
- OLMEDO CIFUENTES, Isabel et. al. (2018). Igualdad de género en las entidades de economía social. XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. En AAVV, *La economía social: transformaciones recientes, tendencias y retos de futuro*, pp. 1-25. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- PÉREZ TROYA, Adoración (2019). La inserción de la diversidad de género en el sistema de gobierno corporativo y su reflejo en la Ley de Sociedades de Capital . En A. Campuzano Laguillo, & A. (. Pérez Troya, *Gobierno corporativo e igualdad de género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, pp. 160-205. Valencia: Tirant lo Blanch.
- SALA ANDRÉS, Ana María. (2019). La incorporación de la mujer en los Consejos de administración: un análisis sobre las recomendaciones ad hoc del Código de Buen Gobierno . En A. Campuzano Laguillo, & A. Pérez Troya, *Gobierno corporativo e igualdad de género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, pp. 212-237. Valencia: Tirant lo Blanch.
- SCOTT, Linda. (2021). *La economía doble X. El extraordinario potencial de contar con las mujeres*. Barcelona: Planeta.

- SENENT VIDAL, María José. (2007). En J. (. García Ninet, & A. (. Garrigues Giménez, *Comentarios a la Ley de Igualdad* (págs. 539-556). Valencia: CIIS Wolters Kluwer España, SA.
- VILLAFÁÑEZ PÉREZ, Itziar. (2017). Principios y valores cooperativos, igualdad de género e interés social en las cooperativas. *CIRIEC Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*(30), pp. 1-37.