

DE LA DIRECTIVA (UE) 2022/2381 A LA LEY ORGÁNICA 2/2024
LA CONFIGURACIÓN DEL EQUILIBRIO DE GÉNERO
EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
Y OTROS ÓRGANOS DE DECISIÓN

FROM DIRECTIVE (EU) 2022/2381 TO ORGANIC LAW 2/2024
THE CONFIGURATION OF GENDER BALANCE
IN BOARDS OF DIRECTORS
AND OTHER DECISION-MAKING BODIES

MÓNICA PERNA HERNÁNDEZ¹

Recibido: 31/10/2025 / Aceptado: 29/12/2025

Resumen: La Directiva Europea 2022/2381 y su transposición en España mediante la Ley Orgánica 2/2024, normas diseñadas para revertir la desigualdad de género en los órganos de decisión. Mientras que la regulación europea se enfoca en consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, la legislación española amplía este marco hacia entidades del sector público y privado, como entidades de interés público, sindicato, asociaciones empresariales y determinadas fundaciones. Esta ley introduce la regla de oro, ésta exige que ningún género supere el 60% de representación ni sea inferior al 40% en las cúpulas directivas. Para asegurar una transición efectiva, se ha establecido un calendario progresivo que culminará entre 2026 y 2027, dependiendo del tamaño y tipo de organización. En definitiva, la normativa busca transformar la gobernanza corporativa al convertir el equilibrio de género en un requisito legal obligatorio y no en una mera recomendación.

Palabras clave: Equilibrio de género, Paridad progresiva, Consejos de administración, Gobernanza empresarial, Diversidad inclusiva.

Abstract: European Directive 2022/2381 and its transposition into Spanish law through Organic Law 2/2024 are designed to reverse gender inequality in decision-making bodies. While European regulations focus on the boards of directors of publicly traded companies, Spanish legislation extends this framework to public and private sector entities, such as public interest organizations, trade unions, business associations, and certain foundations. This law introduces the "golden rule," requiring that neither gender exceed 60% representation nor fall below 40% in senior management positions. To ensure an effective transition, a phased timetable has been established, culminating between 2026 and 2027, depending on the size and type of organization. Ultimately, the regulations aim to transform corporate governance by making gender balance a legal requirement, not merely a recommendation.

Keywords: Gender balance, Progressive parity, Boards of directors, Corporate governance, Inclusive diversity.

¹ Profesora Lectora / Ayudante Doctora de Derecho Mercantil de la Universidad Autónoma de Barcelona - UAB. monica.perna@uab.cat; ORCID: 0009 0007 6869 8811

1. INTRODUCCIÓN

El equilibrio de género en los órganos de administración y decisión corporativos se ha convertido en un objetivo prioritario del Derecho europeo y nacional en los últimos años. La tradicional subrepresentación de género en los puestos de liderazgo empresarial ha motivado la adopción de medidas normativas positivas, acciones de paridad o cuotas de género, para acelerar un cambio que de otro modo avanzaba con lentitud. A nivel de la Unión Europea, UE, desde 2012 se venía debatiendo una iniciativa legislativa para mejorar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas, aunque esta enfrentó la oposición de algunos Estados miembros y se estancó durante una década². Finalmente, dichos esfuerzos cristalizaron en la adopción de la Directiva (UE) 2022/2381, de 23 de noviembre de 2022, cuyo propósito es establecer un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas en toda la UE³.

En España, el compromiso con la igualdad efectiva de mujeres y hombres cuenta con antecedentes importantes, como la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva, que consagró el principio de presencia equilibrada de cada género, entendida como proporción no inferior al 40% ni superior al 60%, en diversos ámbitos⁴. Esta norma pionera introdujo medidas como la cuota electoral, así se señala en el artículo. 44 bis de la Ley Orgánica 5/1985, del Régimen Electoral General, para asegurar listas paritarias en las candidaturas políticas, modelo avalado por el Tribunal Constitucional, como podemos revisar en STC 12/2008, de 29 de enero, que confirmó la constitucionalidad de las cuotas electorales mínimas de 40% de cada sexo⁵.

Sin embargo, en el ámbito empresarial, las iniciativas previas habían sido de naturaleza voluntaria o de autorregulación, por ejemplo, el Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV, recomendó en 2020 que para 2022 las mujeres ocuparan al menos el 40% de los puestos

² Los cimientos de la Unión Europea siempre han visualizado la salvaguarda de los Derechos fundamentales, así lo vemos reflejado en los Tratados de Derecho constitutivo europeo, por lo tanto, no es ajena que en su agenda legislativa se incorpore la igualdad de género durante décadas, cuestión fundamental entre los postulados del ejercicio de Derechos por la ciudadanía europea y reconocimiento jurisprudencial de éstos desde el TJUE y TEDH. La autora visualiza el proceso jurídico de aplicabilidad de los Derechos Fundamentales que implican la igualdad de género desde la perspectiva del multinivel jurisdiccional. *Vid.* Freixes Sanjuan, T., “La igualdad de mujeres y hombres en el derecho de la Unión Europea. Especial referencia a la Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión y del Tribunal Europeo de Derechos Humanos”, en Pastor Gosálbez, I., Román Martín, L., Giménez Costa, A., y Figueruelo Burrieza, Á., (Ed.), *Integración europea y género*, 2014, pp.28-35.

³ 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 conexas, *DOUE*, Núm. 315, de 7 de diciembre de 2022

⁴ Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, *BOE*, Núm.186, de 2 de agosto de 2024

⁵ STC 12/2008, de 29 de enero (ECLI:ES:TC:2008:12)

de consejeros en las sociedades cotizadas⁶. Aunque estas recomendaciones impulsaron mejoras parciales, resultaban insuficientes para alcanzar una paridad generalizada en todos los sectores.

Quizás ilustrarlo pueda ayudar a la visión general, en 2024 las mujeres ocupaban el 36,58% de los puestos en los consejos de administración del conjunto de sociedades cotizadas españolas, con las empresas del IBEX-35 promediando un 41,27%⁷, por lo tanto, superando ya el objetivo del 40%⁸. Sin embargo, en la alta dirección empresarial la presencia de mujeres seguía en torno al 25%, lo que evidencia la persistencia de obstáculos estructurales para el acceso de la mujer a puestos ejecutivos de primer nivel.

En este contexto, la transposición al ordenamiento interno de la Directiva (UE) 2022/2381 supuso en España no solo cumplir con las obligaciones europeas, sino ampliar de forma ambiciosa el alcance de las medidas de paridad. La Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, conocida como Ley de Paridad, marca un punto de inflexión al extender el principio 60/40 a un abanico mucho más amplio de entidades, tanto en el ámbito privado como en instituciones públicas y otros órganos de decisión de la vida política, económica y social. Esta Ley, que entró en vigor el 22 de agosto de 2024, va más allá de la mera trasposición de la Directiva europea, configurando un modelo propio español de participación equilibrada de ambos sexos en los centros de poder. A continuación, examinaremos primero el contenido esencial de la Directiva (UE) 2022/2381 y, seguidamente, la regulación establecida por la Ley Orgánica 2/2024, analizando sus novedades, el marco normativo afectado.

⁶ Se destaca en el código el carácter de voluntariedad, respecto al principio de cumplir o explicar, los califica como sistemas útiles para poder conseguir los objetivos de un buen gobierno corporativo que, a su vez, incorpore la igualdad de género como uno de los fundamentos de las empresas. El código de buen gobierno corporativo permitió la preparación a la llegada de las diversas regulaciones posteriores. *Vid.* Comisión Nacional de Mercado de Valores -CNMV, *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Cálamo y Cran, Madrid, 2020, [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf] pp.9-10

⁷ La revisión del documento ofrece los datos estadísticos a 2024 referentes a la representación paritaria y presencia equilibrada de género. *Vid.* Palomo, J. A., “Las mujeres en los consejos de administración y la alta dirección ante la inminente aplicación de la Ley Orgánica 2/2024 en materia de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres”, en *Observatorio RH*, 2025, [<https://www.observatoriorh.com/orh/las-mujeres-en-los-consejos-de-administracion-y-la-alta-direccion-ante-la-inminente-aplicacion-de-la-ley-organica-2-2024-en-materia-de-representacion-paritaria-y-presencia-equilibrada-de-mujeres-y-hom.html>]

⁸ Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV, *Informe técnico Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*, 2024, [https://www.cnmv.es/portal/publicaciones/consejeras_directivas?lang=es&utm_source=chatgpt.com]

2. EL MARCO EUROPEO. LA DIRECTIVA (UE) 2022/2381 SOBRE EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS

La promulgación de la Directiva (UE) 2022/2381, marca el fin a la sugerencia regulatoria. No estamos ante una mera recomendación, sino ante un mandato de resultado que obliga a los Estados miembros a intervenir en el núcleo del gobierno corporativo societario.

La Directiva (UE) 2022/2381 establece una base común, una intervención que la doctrina ha calificado de estratégica, diseñada para no invadir indebidamente las competencias de los Estados miembros en Derecho de sociedades, pero sí para forzar un cambio en la gobernanza corporativa.

2.1. Origen y objetivos de la Directiva. De la recomendación al mandato normativo

La Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, tiene como finalidad lograr una representación más equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las sociedades cotizadas de la UE. Se trata de la conocida iniciativa de “*Women on Boards*”, largamente postergada. La Comisión europea ya había propuesto una Directiva en 2012 ante la evidencia de la escasa presencia de mujeres en los puestos de decisión de grandes empresas y entidades financieras, pero dicha propuesta quedó bloqueada por falta de consenso en el Consejo europeo. Diez años después, en 2022, la Directiva finalmente fue aprobada en el contexto de la Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025, que incluía entre sus metas incrementar la participación de la mujer en la economía y en la toma de decisiones. La Directiva entró en vigor el 27 de diciembre de 2023, proporcionando a los Estados miembros hasta el 28 de diciembre de 2024 para transponer sus disposiciones en el Derecho interno.

El objetivo central de la Directiva 2022/2381 es acelerar el progreso hacia el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas, estableciendo medidas eficaces y plazos concretos para corregir la infrarrepresentación de mujeres. Ello se fundamenta, por un lado, en el principio de igualdad de trato consagrado en los Tratados, así se señala en los artículos 21 y 23 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea⁹ y el artículo 157 Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, TFUE¹⁰, y, por otro, se establece en el artículo 157.3 TFUE para adoptar acciones positivas que

⁹ Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, *DOUE*, Núm. 83, de 30 de marzo de 2010.

¹⁰ Tratado de la Unión Europea y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Versiones consolidadas. Protocolos. Anexos. Declaraciones anejas al Acta Final de la Conferencia intergubernamental que ha adoptado el Tratado de Lisboa, *DOUE*, Núm. 83, de 30 de marzo de 2010.

garanticen la plena igualdad en la práctica entre mujeres y hombres en el ámbito laboral¹¹.

La Directiva reconoce que la subrepresentación de mujeres en los consejos de administración no solo constituye la ruptura desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades, sino que también implica desaprovechar talento y puede afectar la calidad de la gobernanza corporativa. Diversos estudios han señalado que una mayor diversidad de género en los consejos de administración tiende a asociarse con una mejor supervisión y desempeño, al incorporar perspectivas variadas en la toma de decisiones, lo cual ha sido base del argumento a favor de las cuotas.

2.2. Ámbito de aplicación. La implementación de la regulación imperativa de paridad de género

La Directiva se aplica a las sociedades cotizadas en bolsas o mercados regulados de la UE. Quedan excluidas expresamente las microempresas, pequeñas y medianas empresas, las PYMEs, definidas conforme a la Recomendación 2003/361/CE, es decir, aquellas con menos de 250 empleados y volumen de negocio anual no superior a 50 millones de euros. Por tanto, únicamente las grandes sociedades anónimas cotizadas están sujetas a las obligaciones de la Directiva.

Cada Estado miembro puede, no obstante, adoptar medidas análogas para empresas no cotizadas o de menor tamaño si lo considera oportuno, pero la regulación europea no les impone dicho deber. En España, como veremos, el legislador ha optado por ir más allá del mínimo exigido, extendiendo ciertas exigencias a otras entidades relevantes.

2.3. Las cuotas objetivas para 2026. La apuesta de la paridad corporativa

El núcleo de la Directiva 2022/2381 radica en la fijación de objetivos vinculantes de representación mínima del género infrarrepresentado en los consejos de administración, a alcanzar a más tardar el 30 de junio de 2026. En

¹¹ El precepto de la presencia marca el hilo conductor para la autora de establecer el equilibrio de género en las empresas, todo ello basándonos en el art 157 del TFUE, en especial en su apartado 4, con ello se visualiza la inquietud de la Unión Europea frente a la no discriminación por razón de género. A su vez, se analizan las medidas de acción positiva no es suficiente sin una previsibilidad de consecuencias jurídicas por el incumplimiento. *Vid.* Pons Carmena, M., “La presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos directivos de las empresas: de la Ley Orgánica de Igualdad (2007) al —proyecto— de Ley Orgánica de Paridad (2024)”, *Lan Ha-rremanak - Revista de Relaciones Laborales*, Nº.51, [<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.26315>], pp.126-127.

concreto, los Estados miembros deben garantizar que las sociedades cotizadas cumplan uno u otro de los siguientes objetivos cuantitativos para esa fecha¹².

Que el sexo menos representado ocupe al menos el 40% de los puestos de administrador no ejecutivo, miembros del consejo sin funciones ejecutivas. Este criterio se enfoca en equilibrar la composición del consejo en su función supervisora; o alternatively, que el sexo menos representado ocupe al menos el 33% del total de puestos de administradores, incluyendo tanto consejeros ejecutivos como no ejecutivos. Este objetivo global ofrece una vía alternativa para aquellos Estados que prefieran un criterio sobre la composición conjunta del órgano.

Cada Estado podía optar por uno de estos dos modelos en su transposición; en la práctica, la gran mayoría, incluida España, han incorporado el objetivo más amplio, similar al 33% global, e incluso lo han elevado al 40% del total del consejo de administración, equiparándolo con el objetivo de no ejecutivos.

La Directiva prevé que las sociedades cotizadas que no estén sujetas al objetivo general, 33%, es decir, las que aplican el de 40% para no ejecutivos, establezcan metas individuales para mejorar el equilibrio entre sus consejeros ejecutivos, debiendo proponerse alcanzar dichas metas también para 2026. De esta forma se busca no descuidar la presencia de mujeres en puestos ejecutivos de primer nivel, CEO, directoras generales, entre otros, que tradicionalmente presentan aún mayor brecha de género que los consejos de administración en su conjunto.

La Directiva también determina la forma de cómputo y redondeo de estas cuotas, el número necesario de consejeras o consejeros, según el caso, será el más cercano al porcentaje establecido, sin llegar a superarlo. En la práctica, esto significa que, si aplicando el 40% o 33% a la dimensión del consejo de administración resulta un número fraccionario, se redondea al entero más próximo. Además, explícitamente se prohíbe exigir más del 49% de miembros de uno u otro sexo, evitando así que la regla de equilibrio pueda interpretarse en el sentido de obligar a una presencia mayoritaria del sexo minoritario, lo cual, en ciertos casos de consejos muy pequeños, podría suceder con un redondeo al alza. Por ejemplo, para un consejo de 5 miembros, el 40% equivale a 2 miembros del sexo subrepresentado, ya que 3 sería el 60%, superando el 49% permitido.

¹² La autora analiza las regulaciones españolas antesala a la implementación de la Directiva 2022/2381, indicándonos varios aspectos relevantes, apuntando a la intersección entre las autorregulaciones societarias y la propia regulación. Señala la relevancia de incorporar la igualdad de género en el marco la responsabilidad social corporativa, es decir la posibilidad de las sociedades de poder equilibrar la igualdad de géneros en los órganos de administración y de toma de decisiones mediante la RSC. *Vid.* Puyalto Franco, M.J., “La infrarrepresentación femenina en el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas españolas: una aproximación holística”, *CEFLegal: Revista práctica de derecho. Comentarios y casos prácticos*, N°. 244, 2021, [<https://orcid.org/0000-0001-6858-416X>], pp.27-50.

Esta precisión garantiza que las medidas de equilibrio se mantengan dentro de un margen de paridad razonable, aproximadamente 40/60 como máximo.

2.4. Procedimientos de selección y medidas complementarias. El giro procedimental

La Directiva no se limita a fijar cuotas, sino que exige modificar los procesos internos de selección y nombramiento de consejeros para asegurar que sean justos, transparentes y orientados a cumplir esos objetivos. Las sociedades cotizadas que no alcancen los objetivos de 2026 deberán adaptar sus procedimientos de selección de candidatos al consejo, introduciendo criterios objetivos y neutrales en cuanto al género, de modo que se garantice una evaluación comparativa equitativa de méritos entre aspirantes.

En particular, cuando se dé el caso de candidatos de distinto género igualmente cualificados, la empresa deberá dar prioridad al del género menos representado para el puesto. Este mecanismo de preferencia en igualdad de méritos se inspira en la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea sobre acciones positivas, por ejemplo, la sentencia Marschall, C-409/95, que avaló una preferencia similar siempre que no sea automática y admita excepciones individualizadas. La Directiva, coherente con esa doctrina, permite excepciones a dicha prioridad en casos puntuales justificados por otros criterios de diversidad o por una evaluación objetiva de méritos particulares, pero invierte la carga de la prueba, si una empresa elige a un candidato del género mayoritario frente a otro del género infrarrepresentado igualmente cualificado, deberá poder justificar de forma objetiva y razonada dicha decisión para no incurrir en discriminación.

Asimismo, la regulación europea impone deberes de transparencia e información, los Estados exigirán que las sociedades cotizadas informen anualmente a las autoridades competentes sobre la composición por género de sus consejos de administración, distinguiendo consejeros ejecutivos y no ejecutivos, y sobre las medidas adoptadas para alcanzar los objetivos. Esta información deberá también publicarse en la página web de la sociedad, de forma accesible.

Con base en esos datos, cada Estado miembro publicará periódicamente una lista de las sociedades cotizadas que hayan alcanzado los objetivos de equilibrio de género, incentivando así la rendición de cuentas pública¹³. En caso de no

¹³ Más de una década anterior a la regulación de la Directiva 2022/2381, se hacía referencia a la aplicabilidad del principio de presencia equilibrada entre hombres y mujeres, desde las regulaciones y en definitiva en coordinación con autorregulaciones societarias, donde se reflejaba las particularidades en la gestión por parte del consejo de administración en las sociedades cotizadas, manifestando la autora la necesidad de establecer mecanismos que puedan asegurar la presencia de mujeres en cargos de gestión y dirección empresarial. *Vid.* Senent Vidal, M.J., “La aplicación del principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en las sociedades cotizadas”, en González Castilla, F., y Marimón Durá, R., (Coords), *Estudios de*

haber logrado la empresa las cuotas previstas, el informe anual deberá incluir las razones del incumplimiento y una descripción exhaustiva de las medidas que se han tomado o se planifican para revertirlo, lo que equivale a un régimen *comply or explain*, es decir, cumple o explica.

Finalmente, la Directiva ordena a los Estados establecer un régimen sancionador efectivo, proporcionado y disuasorio para asegurar el cumplimiento de estas obligaciones. Si bien no fija sanciones concretas a nivel europeo, sí menciona posibles tipos de medidas, como multas administrativas u otras consecuencias en caso de infracción grave, por ejemplo, la anulación o suspensión de nombramientos contrarios al procedimiento equitativo. Cada país debía concretar las sanciones en su transposición. Cabe destacar que este aspecto de *enforcement* fue uno de los puntos críticos del debate, garantizar que la norma no quede en meras intenciones. En la experiencia comparada, países con cuotas obligatorias han dispuesto sanciones diversas, en Francia, el incumplimiento podía llevar a la nulidad de nombramientos de consejeros excediendo el límite masculino, y en última instancia a la suspensión de remuneraciones del consejo; en Italia o Bélgica, se prevén multas significativas y potencial disolución del consejo reincidente. La Directiva se inspira en esas prácticas, subrayando que las sanciones deben ser suficientemente disuasorias.

En resumen, la Directiva (UE) 2022/2381 establece un marco armonizado mínimo para las empresas cotizadas europeas, con cuotas del 40%/33% para 2026, medidas de priorización del género menos representado en igualdad de méritos, obligaciones de transparencia y la exigencia de sanciones nacionales. Estos estándares responden al comprobado efecto dinamizador de las cuotas en los países que ya las habían aplicado. De hecho, los datos muestran que aquellos Estados con cuotas legales vigentes presentan los mayores porcentajes de mujeres en consejos de administración, mientras que en países sin medidas persuasivas la brecha es mucho mayor.

En 2022, la media de consejeras en grandes cotizadas de la UE rondaba el 34%, pero con fuertes divergencias nacionales, Francia, Italia o los países nórdicos, con cuotas o políticas activas, superaban con creces el 40%, frente a cifras muy bajas, inferiores al 20%, en Estados que se habían resistido a intervenir, por ejemplo, Estonia, Hungría o Chipre. Estas diferencias dieron el impulso final para la acción regulatoria europea.

España ha incorporado estas disposiciones, advirtiendo que el legislador español no se ha limitado a las exigencias mínimas de la Directiva, sino que ha diseñado una reforma más amplia, que afecta no solo a las sociedades cotizadas sino a numerosos órganos de decisión en el ámbito público y privado.

3. LA RESPUESTA EN ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 2/2024 DE REPRESENTACIÓN PARITARIA Y PRESENCIA EQUILIBRADA

España ha sido históricamente un Estado sensible en materia de legislación de igualdad. La Ley Orgánica 3/2007 ya introdujo el principio de presencia equilibrada, aunque con carácter programático para el sector privado. Con la Ley Orgánica 2/2024, el legislador español no se limita a trasponer la Directiva, sino que opta por las interpretaciones más exigentes permitidas por la norma europea, configurando un régimen de máximos frente a los mínimos comunes de la Directiva.

3.1. Tramitación y enfoque general de la Ley de Paridad. La transposición del legislador español

La Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, conocida como Ley de Paridad, fue aprobada por las Cortes Generales a mediados de 2024 y publicada en el BOE el 2 de agosto de 2024. Su gestación respondió, en parte, a la necesidad de transponer la Directiva (UE) 2022/2381 antes de la fecha límite, diciembre de 2024, pero también a un compromiso político de ampliar la presencia de mujeres en todos los centros de poder, más allá del ámbito estrictamente mercantil. La ley entró en vigor el 22 de agosto de 2024, si bien varias de sus disposiciones tienen una implantación escalonada en el tiempo, en especial para el caso empresarial.

La estructura de la Ley Orgánica 2/2024 es transversal, modifica numerosas leyes orgánicas y ordinarias para introducir en todas ellas el principio de presencia equilibrada 40/60 en los respectivos órganos colegiados de decisión. En lugar de crear un cuerpo normativo autónomo con medidas específicas, el legislador optó por reformar leyes sectoriales ya existentes para incrustar en ellas las reglas de paridad. Por ejemplo, en materia electoral se reforma la Ley Orgánica del Régimen Electoral General; en materia institucional, se reforman las leyes del Gobierno, del Tribunal Constitucional, del Poder Judicial, entre otras; en materia societaria, se reforma la Ley de Sociedades de Capital; en el tercer sector, la Ley de Fundaciones, y otras. Esto hace que la Ley de Paridad actúe como una ley general que difunde la cuota de género a distintos ámbitos normativos.

El denominador común introducido es la definición de representación paritaria y presencia equilibrada entre mujeres y hombres¹⁴, entendida, de igual manera

¹⁴ La autora detalla el proceso temporal del ejercicio de la igualdad de género en los órganos de administración, y, en suma, la posibilidad de implementar ésta en los órganos de dirección de las sociedades mercantiles, de esta forma ya señala el objetivo de ir más allá del alcance de la Directiva. Vid. Escribano Gámir, M.C. "El acceso de las mujeres a los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres", en *Revista IgualdadES*, CEPS, N°11,

que en la Ley Orgánica 3/2007, como la situación en la que ningún género exceda del 60% ni sea menor del 40% en la composición del órgano de que se trate. Es decir, formaliza la regla 40/60 como estándar general. La propia Ley Orgánica 2/2024 reconoce que este criterio puede exceptuarse en consonancia con el principio de acción positiva, cuando exista una representación de mujeres superior al 60%, pero en tal caso deberá justificarse, por ejemplo, podría ocurrir en determinados sectores accidentalmente un órgano esté compuesto mayoritariamente por mujeres; se permite, pero exigiendo explicación justificada a las autoridades competentes. Más allá de esa salvedad, la norma busca asegurar que en todos los órganos relevantes de decisión exista al menos un 40% de miembros de cada género.

Podemos distinguir dos grandes ámbitos de aplicación de la Ley Orgánica 2/2024, por un lado, el ámbito público o institucional, que comprende órganos constitucionales, cargos gubernamentales, listas electorales, entre otras; y el ámbito empresarial y del sector privado, que abarca sociedades mercantiles cotizadas, entidades de interés público, órganos de gobierno de asociaciones, sindicatos, fundaciones importantes, entre otras. Analizaremos el impacto en el sector empresarial.

3.2. Paridad en el ámbito empresarial y privado. Sociedades, entidades de interés público y otros organismos

En lo que atañe directamente al Derecho mercantil, la Ley Orgánica 2/2024 implementa la Directiva (UE) 2022/2381 y a la vez amplía su radio de acción. Las principales medidas afectan a las siguientes organizaciones.

A las sociedades cotizadas, aquellas con actividad en la Bolsa. Esto conllevó la modificación de la Ley de Sociedades de Capital, Real Decreto Legislativo 1/2010, introduciendo un nuevo artículo 529 bis, que obliga a todas las sociedades cotizadas españolas a asegurar que su consejo de administración tenga una composición que garantice la presencia, como mínimo, de un 40% de personas del sexo menos representado¹⁵. A diferencia de la Directiva, que ofrecía la opción del 33% global, el legislador español opta por la cuota única del 40% sobre el total del consejo, alineada con la regla 40/60. Este 40% debe

[<https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2024-12/40682igd1110escribano-gamir.html>], 2024, pp. 270-275.

¹⁵ La autora realiza un análisis exhaustivo del artículo que se introdujo a la Ley de Sociedades de Capital por la necesidad de ser modificada debido a la Ley Orgánica 2/2024, señalando la pertinencia del apartado 3 del artículo 529 bis del TRLSC, donde existe una complementariedad con lo que pretender significar la representación equilibrada entre mujeres y hombres, por ello se busca la composición paritaria debiendo las sociedades cotizadas asegurar ésta en el consejo de administración. A su vez se indica que este apartado deja la puerta abierta a la consideración de otros supuestos que deban ajustarse a las regulaciones. *Vid.* Senent Vidal, M.J., “La presencia equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito jurídico empresarial aportaciones de la Ley Orgánica 2/2024”, en *Legalteca Revista de Derecho de Sociedades*, N.º.73, Aranzadi, 2025, pp.4-9.

alcanzarse sobre el número total de consejeros, aplicando igualmente la regla de redondeo al número entero más próximo sin exceder 60/40, reproduciendo en esencia la fórmula del artículo 5 de la Directiva. Si tras una vacante imprevista la proporción quedase descompensada, la empresa debe recuperar el equilibrio de inmediato con el nuevo nombramiento por cooptación, o a más tardar en la siguiente Junta General.

Además, la misma obligación de presencia equilibrada se extiende a la alta dirección de las sociedades cotizadas. La Ley no define exhaustivamente qué se entiende por alta dirección, pero suele referirse a los primeros niveles ejecutivos, directores generales, miembros del comité ejecutivo o primera línea después del consejo de administración, aunque existe una imprecisión de concreción al precepto. Se establece para estos puestos el mismo objetivo del 40% de género infrarrepresentado. No obstante, para la alta dirección la norma opera con un matiz de cumplir o explicar, es decir, más que una sanción automática, se impone la obligación de adoptar medidas o dar explicaciones si no se alcanza dicha cifra. Esto reconoce que la alta dirección puede ser un ámbito dinámico y quizás más complejo de regular por cuotas estrictas, pero deja claro el mandato de equilibrar también el poder ejecutivo interno societario.

Se exigen procedimientos de selección y nombramiento en cotizadas. En caso de no cumplir los objetivos, la sociedad cotizada debe ajustar sus procesos de selección de consejeros para garantizar su consecución. La Ley 2/2024 incorpora prácticamente el mismo esquema que la Directiva, procedimientos comparativos con criterios claros y neutrales, prioridad al candidato del género menos representado en caso de empate de méritos, e inversión de la carga de la prueba en eventuales impugnaciones por discriminación en un nombramiento. Es decir, si una candidata mujer no es seleccionada y alega haber tenido méritos equivalentes al hombre elegido, corresponderá a la empresa demostrar objetivamente la idoneidad superior del elegido para rebatir la presunción de discriminación. Este mecanismo refuerza de forma muy concreta la efectividad de la norma, pues incentiva a las sociedades a justificar con precisión sus procesos para evitar litigios.

Se señalan aspecto de transparencia y deber de reportar. En línea con la Directiva, la Ley 2/2024 exige a las cotizadas incluir en su Informe Anual de Gobierno Corporativo o de Sostenibilidad información detallada sobre la representación del género menos representado en el consejo de administración, distinguiendo consejeros ejecutivos y no ejecutivos, y las medidas adoptadas para obtener la paridad. Este informe o apartado específico deberá publicarse en la web corporativa y remitirse a la CNMV, que a su vez consolidará los datos en listados públicos de seguimiento. La CNMV, junto con el Instituto de las Mujeres, ha sido designada como organismo encargado de la promoción, análisis y monitorización del cumplimiento en las cotizadas. Se busca así un sistema de vigilancia continua que acompañe la mera obligación legal.

En cuanto a las Entidades de Interés Público, no cotizadas, son una de las novedades más significativas de la Ley española, se amplía las cuotas de género a ciertas sociedades no cotizadas que se consideren entidades de interés público, las EIP conforme a la legislación de auditoría de cuentas. Se consideran EIP, entre otras, grandes empresas que cumplan dos requisitos financieros, tener más de 250 empleados de media y más de 50 millones de euros de cifra de negocios anual, o 43 millones de balance activo. Es decir, empresas grandes, aunque no cotizadas. Para ellas, la obligación de consejo 40/60 también regirá, si bien con plazos más amplios, se establece una aplicación gradual, debiendo alcanzar al menos el 33% de consejeros del género infrarrepresentado para junio de 2026, y el 40% para junio de 2029. Igualmente, la medida se extiende a sus puestos de alta dirección¹⁶.

Esta medida nacional va más allá de la Directiva, que no exigía nada a empresas no cotizadas, y sitúa a España entre los países más ambiciosos en implementar medidas de paridad de género. La justificación radica en que muchas de las grandes empresas familiares o no listadas en bolsa quedaban fuera del ámbito de la Directiva pese a tener impacto económico y social notable. Con la Ley 2/2024, se evita un vacío y se promueve la diversidad de género también en esas sociedades. No obstante, se prevé que, si la EIP es una empresa familiar, ésta podrá optar por excluir del cómputo a los consejeros dominicales y ejecutivos pertenecientes a la familia controladora, entendiendo que en esos casos la estructura accionarial puede dificultar la incorporación de consejeros externos y que la medida podría interferir en el derecho de propiedad. Aun con esa salvedad, la norma señala de igual forma la paridad también en estas empresas.

Respecto al régimen sancionador en sociedades cotizadas, dado el carácter vinculante de estas obligaciones, la Ley Orgánica 2/2024 consideró imprescindible dotarlas de consecuencias jurídicas por incumplimiento. Para ello, en su artículo 2 modificó la reciente Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y Servicios de Inversión, añadiendo infracciones y sanciones específicas. En concreto, se dio nueva redacción al artículo 292 de la Ley 6/2023 para tipificar como infracción grave el incumplimiento de las obligaciones de paridad en consejos de administración de las cotizadas, tal como se indica en el artículo 529 bis LSC.

¹⁶La obra colectiva incorpora varios capítulos que resultan antesala a las posteriores regulaciones, pero su interés radica en el establecimiento de contenidos conceptuales en el marco del gobierno corporativo. Específicamente la autora hace hincapié en la necesidad de implementar medidas que permitan el acceso equitativo de género a puestos de responsabilidad en las sociedades mercantiles, especialmente puestos de decisión y gestión empresarial, con el objetivo de tener un impacto de equilibrio en la gestión corporativa. *Vid.* Campuzano Laguillo, A.B., "La igualdad de género en el acceso a los puestos de responsabilidad en las sociedades de capital", en Campuzano Laguillo, A.B. y Pérez Troya, A., (Dirs.), *Gobierno Corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, pp.35-47.

Conforme a esta reforma, las empresas cotizadas que incumplan la cuota del 40% o no implementen los procesos de selección equitativos afrontarán sanciones como las previstas para infracciones de gobierno corporativo en la Ley de Mercados de Valores. Tales sanciones incluyen desde multas significativas, la suspensión o limitación de actividades de la sociedad, la suspensión por hasta un año del administrador infractor, la inhabilitación temporal para ejercer cargos de administración, o la amonestación pública publicada en el BOE, entre otras. Se trata de un abanico de consecuencias de notable severidad, pensado para dotar de dureza y credibilidad a la norma, en última instancia, un consejo de administración que persistiera en no incluir mujeres podría exponerse a la remoción de sus miembros o a sanciones pecuniarias que afectan tanto al patrimonio social como al prestigio de la entidad, la publicación de la sanción. Este régimen sancionador sitúa a España entre los países que han optado por la línea más estricta, *hard law*, en materia de cuotas, en contraste con enfoques meramente recomendatorios, *soft law*, en etapas anteriores.

Otros ámbitos privados en que la Ley 2/2024 tampoco olvida instituciones del denominado sector terciario o sociedad civil. Por ejemplo, modifica la Ley 50/2002, de Fundaciones, añadiendo una disposición adicional que obliga al principio de presencia equilibrada en los patronatos de las fundaciones de cierto tamaño, aquellas con más de 125 empleados y presupuesto anual superior a 20 millones de euros. Igualmente, impone la paridad en los órganos de gobierno y representación de las asociaciones empresariales y sindicatos más representativos, así como en los Consejos de Informativos de RTVE, radiotelevisión pública, y en el Consejo de Estudiantes Universitario del Estado.

La idea es que cualquier entidad relevante en la que se toman decisiones que afectan al interés general o a grupos amplios de la sociedad también refleje la diversidad de género. Si bien estas organizaciones no tienen la naturaleza de sociedades mercantiles, comparten la lógica de órganos colegiados directivos que influyen en ámbitos económicos y sociales, por lo que el legislador las incluyó en el abanico de la paridad¹⁷.

La ley española ha optado por un calendario de implantación normativa escalonado, conscientes de que alcanzar estos porcentajes requerirá ajustes significativos, la Ley prevé plazos transitorios. Para las sociedades cotizadas más grandes, las 35 de mayor capitalización, esencialmente las empresas del IBEX-35, el objetivo 40% en consejos y alta dirección será exigible a partir del 30

¹⁷ Resulta esencial destacar la mención a las cooperativas y empresas de economía social, el autor señala a la equidad como uno de los valores esencial y propios de esta modalidad de asociación, ofreciendo la opción y necesidad de ampliar la Ley de Paridad u otras posteriores a una aplicabilidad en otras entidades y modalidades empresariales. *Vid.* Benítez García, R., "Composición de los órganos de dirección en la economía social desde una perspectiva de género", en *Revista Lex Mercatoria*, Vol. 28, 2024, [<https://doi.org/10.21134/yv0fsk46>], pp. 5-10.

de junio de 2026. Para el resto de las sociedades cotizadas, la obligación rige desde el 30 de junio de 2027¹⁸.

Este escalonamiento da un año adicional a las cotizadas medianas y pequeñas para adaptarse. En cuanto a las entidades de interés público, EPI, no cotizadas, como se mencionó, tienen hasta 2026 para llegar al 33% y hasta 2029 para el 40%¹⁹. Además, las disposiciones transitorias de la ley establecen que las reglas se aplicarán conforme se renueven los órganos societarios, por ejemplo, en órganos institucionales cuyos miembros tengan mandato, se irá corrigiendo en las siguientes designaciones tras la entrada en vigor. De esta manera, se busca un cambio progresivo de transición. Las empresas e instituciones cuentan con un margen para incorporar el talento de las mujeres, pero la dirección está trazada.

4. REFLEXIONES Y PUNTOS CONTROVERTIDOS EN TORNO A LA PARIDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA

La instauración de cuotas obligatorias y otras medidas de acción positiva en favor de las mujeres no ha estado exenta de controversias. Se exponen algunos de los puntos focales que aún hoy exigen reflexiones por su afectación en el ámbito empresarial.

4.1. *¿Cuotas sí o no? La necesidad versus mérito*

Uno de los debates más antiguos es si realmente resulta necesaria la intervención normativa para aumentar la presencia de mujeres, o si el mercado y el paso del tiempo bastarían para corregir el desequilibrio. Los detractores de las cuotas han sostenido que las mujeres acabarían llegando por mérito propio y que imponer porcentajes podría estigmatizarlas, es decir obtener un puesto por cuota y no por talento. Sin embargo, la experiencia de décadas de lenta evolución sugiere que sin acciones decididas los progresos son lentos.

En España, antes de cualquier cuota, el porcentaje de consejeras era ínfimo en 2006 apenas se situaba en torno al 6 u 8% en IBEX, y solo tras políticas activas como el Código de Buen Gobierno 2015 y 2020, se logró superar el 30% y acercarse al 40% en 2022. Las cuotas actúan como aceleradores del cambio

¹⁸ El autor también nos visualiza el calendario respecto a los plazos de aplicación de las medidas sobre representación paritaria y participación equilibrada de mujeres y hombres, desde la perspectiva de una transición transformadora *Vid.* López Palomo, J. A., “Las mujeres en los consejos de administración...”, *op.cit.*, [<https://www.observatoriorh.com/orh/las-mujeres-en-los-consejos-de-administracion-y-la-alta-direccion-ante-la-inminente-aplicacion-de-la-ley-organica-2-2024-en-materia-de-representacion-paritaria-y-presencia-equilibrada-de-mujeres-y-hom.html>]

¹⁹ Se identifica en el ámbito de aplicación su ampliación a I impacto en las entidades de interés público, *Vid.* López Palomo, J. A., “Las mujeres en los consejos de administración...”, *op.cit.*, [<https://www.observatoriorh.com/orh/las-mujeres-en-los-consejos-de-administracion-y-la-alta-direccion-ante-la-inminente-aplicacion-de-la-ley-organica-2-2024-en-materia-de-representacion-paritaria-y-presencia-equilibrada-de-mujeres-y-hom.html>]

cultural, rompiendo inercias y obligando a las empresas a buscar y promover talento femenino cualificado que de otro modo podría ser pasado por alto.

Como ha señalado la magistrada M.^a Luisa Segoviano Tribunal Constitucional, “*el sistema de cuotas puede no ser ideal, pero no hay alternativa razonable*” para superar ciertas barreras estructurales²⁰. En efecto, estudios muestran que en países con cuotas la cualificación promedio de las nuevas consejeras no es inferior a la de sus pares hombres, e incluso introducen perfiles más internacionales o diversos. Por tanto, lejos de suponer un descenso del nivel de mérito, las cuotas obligan a ensanchar el pool de candidatos y a objetivar las búsquedas. La verdadera pregunta es si hubieran llegado esas mujeres al consejo de administración sin la existencia de la cuota; la evidencia comparada sugiere que no en el mismo número ni con la misma rapidez. En definitiva, las cuotas se justifican como medidas temporales, mientras persista la brecha, para alcanzar una igualdad real de oportunidades, enlazando con el mandato del artículo 9.2 de la Constitución Española de promover la igualdad sustancial.

4.2. Libertad de empresa y autonomía societaria

Otro eje de discusión se centra en si estas medidas suponen una injerencia desproporcionada en la libertad de empresa, reconocida en el artículo 38 de la Constitución Española o en los derechos de los accionistas a elegir libremente los consejeros que estimen convenientes²¹.

Algunos sectores empresariales inicialmente percibieron las cuotas como una imposición rígida que podría colisionar con el principio de autonomía de la voluntad en la empresa. Sin embargo, desde una perspectiva jurídica, dicha limitación encuentra cobertura y proporción en perseguir fines de interés público, la igualdad de género es un principio constitucional, incorporado en los artículos 14 y 9.2 Constitución Española y la presencia equilibrada en los poderes económicos se considera parte de ese interés general.

²⁰ La magistrada señala como existe una relación directa esencial y necesaria entre la conciliación familiar y asumir de forma firme los principios de igualdad de género. *Vid.* Segoviano, M.L. Tribunal Constitucional, “El sistema de cuotas puede no ser ideal, pero no hay alternativa razonable”, entrevista en *Confilegal*, 2023, [<https://confilegal.com/20230316-maria-luisa-segoviano-el-sistema-de-cuotas-puede-no-ser-ideal-pero-no-hay-alternativa-razonable/>]

²¹ Las precisiones referentes al principio de libertad de empresa y a su posible vulneración por intervención normativa, el autor aboga por la constitucionalidad y la complementariedad entre la LOI 2/2024 y el principio de libertad de empresa, con bases de proporcionalidad de mantener un equilibrio entre lo necesario y para establecer equidad de género en los consejos de administración y el ejercicio de la autonomía de decisión de las empresas. *Vid.* García Campá, S. “La aplicación del derecho a la igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres en el empleo y la ocupación al proceso de selección del consejo de administración de las sociedades cotizadas cuando no tienen equilibrio de género. Un análisis crítico de las críticas sobre su necesidad, obligatoriedad y constitucionalidad”, en *Revista IgualdadES*, CEPS, N° 11, 2024, [https://recyt.fecyt.es/index.php/IgualdadES/article/view/112015/81070#content/citation_referen ce_67], pp. 300-302.

El Tribunal Constitucional español, en las sentencias sobre cuotas electorales, ya argumentó que la exigencia de porcentajes mínimos de mujeres en listas no viola el derecho fundamental de participación política de candidatos hombre, pues no impide su concurrencia, sino que regula la composición global con un objetivo legítimo de igualdad efectiva, así lo señala la STC 12/2008, en su fundamento jurídico 8.

Análogamente, en el ámbito societario no se priva a ningún hombre específico de ser consejero por ser hombre; lo que se hace es condicionar la política global de nombramientos de la sociedad para que incorpore a más mujeres. La libertad de empresa no puede entenderse aislada del resto del ordenamiento jurídico, y por lo tanto, la empresa, como actor social, está sujeta a las leyes que persiguen fines sociales, igual que acata regulaciones laborales, medioambientales, de gobierno corporativo. De hecho, el propio Código de Buen Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital ya establecían requisitos sobre composición del consejo de administración, por ejemplo, número mínimo de independientes, diversidad de perfiles, límites de edad o de acumulación de cargos, sin que ello se considerase una lesión de la autonomía societaria.

Por tanto, la cuota de género se inserta en esa misma lógica de buen gobierno obligatorio, buscando corregir una deficiencia en la diversidad del órgano. Juristas como García Campá subrayan que la intervención normativa aquí está justificada por el fracaso relativo de la vía voluntaria y que responde a un interés público prioritario, la igualdad y no discriminación, superando el eventual sacrificio a la libertad empresarial, que no es un derecho ilimitado²².

En cualquier caso, la Ley 2/2024 ha cuidado de modular la medida, plazos graduales, excepciones para empresas familiares para no causar disrupciones abruptas en la gestión empresarial.

4.3. La efectividad real versus riesgo de simbolismo

Una crítica frecuente es que fijar cuotas numéricas podría conducir a un cumplimiento meramente simbólico, que las empresas nombren mujeres solo para completar y justificar un expediente sin darles verdadera influencia, o que siempre se recurra a un círculo reducido de mujeres, las denominada mujeres token, en referencia a consejeras que acumulan múltiples puestos. Se teme que, de fondo, no se aborden las barreras sistémicas, los sesgos de género, el techo de cristal, las dificultades de conciliación en la carrera directiva, entre otras con lo cual la cultura corporativa podría no cambiar sustancialmente.

²² Asimismo, el autor pone de manifiesto el principio de eficiencia, ya que este permite dar cumplimiento a la Directiva 2022/2381 sin necesidad de añadir cargas a las empresas que deban implementar y ajusta la incorporación del equilibrio de género en sus órganos de administración. García Campá, S. "La aplicación del derecho...", *op.cit.* p.302.

Este riesgo es real si las cuotas se implementan de forma puramente formalista. De ahí la importancia de los mecanismos adicionales, la transparencia en los procesos de selección, la evaluación comparativa de candidatos, informes públicos y, sobre todo, un cambio de actitud en las empresas. Las cuotas por sí solas no alteran automáticamente la mentalidad corporativa, pero actúan como palanca. Para evitar el simbolismo, la norma de 2024 exige no solo alcanzar el número, sino introducir criterios meritocráticos neutrales en las búsquedas y reportar medidas para eliminar obstáculos internos.

4.4. Cuotas en el consejo de administración versus brecha en la alta dirección

Otra cuestión es que focos como la Directiva y la Ley se centran en los Consejos de Administración, pero la verdadera dificultad suele estar en los puestos ejecutivos, de alta dirección, los comités de dirección. Efectivamente, muchas empresas han incorporado mujeres como consejeras independientes, no ejecutivas, lo cual cumple la cuota en el consejo, pero sus equipos ejecutivos siguen mayoritariamente mantiene la desigualdad de género, director general, directores de área.

En España, como se señalaba, apenas un 25% de los altos directivos de cotizadas son mujeres. La Directiva abordó tímidamente esto al pedir fijar objetivos para consejeros ejecutivos, mientras que la Ley 2/2024 extiende la cuota 40% también a la alta dirección de cotizadas y EIPs. Sin embargo, se reconoce que lograr paridad en la alta dirección es más complejo, pues depende de procesos internos de promoción y formación de talento. Muchas empresas argumentan que el *pipeline* o cantera de posibles directivas es todavía escaso en ciertos sectores como tecnología, industria, debido a factores históricos. Se deben impulsar políticas de igualdad de género en todos los niveles de la empresa, desde planes de carrera, detección de alto potencial, hasta medidas de conciliación que eviten la fuga de mujeres en etapas críticas. La conjunción de diversas vías será clave para que la presencia de mujeres en la empresa para que no se estanque en un techo del 40% normativo en consejos, sino que permee a todos los estratos societarios.

4.5. Compatibilidad con el derecho antidiscriminatorio y constitucionalidad

Desde la óptica jurídica, cabe preguntarse si la imposición de preferencia del género subrepresentado en igualdad de condiciones pudiera colisionar con la prohibición de discriminar por género, el artículo 14 CE y artículo 21 Carta UE. Este dilema fue ampliamente discutido en Europa en los años 90 con las sentencias del TJUE sobre cuotas en el empleo público. La conclusión doctrinal y jurisprudencial predominante es que no constituyen discriminación ilícita aquellas medidas de acción positiva destinadas a disminuir situaciones de desigualdad de hecho, siempre que cumplan ciertos requisitos, proporcionalidad,

transitoriedad, no supresión total de la valoración individual. El artículo 157.4 TFUE explícitamente autoriza a los Estados a mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas específicas al género menos representado para lograr la igualdad real en la vida laboral.

En España, la Constitución en su artículo 9.2 insta a los poderes públicos promover la igualdad efectiva, lo que sirve de fundamento a estas acciones positivas, y el propio TC ha declarado que las diferencias de trato justificadas por ese fin son compatibles con el artículo 14 CE, igualdad ante la ley siempre que no anulen el contenido esencial de otros derechos²³. En el ámbito mercantil, aunque aún no ha habido pronunciamientos del TC sobre cuotas en consejos de administración, la lógica sería análoga, la libertad de empresa y el derecho de propiedad de accionistas admiten modulaciones legales por objetivos constitucionalmente valiosos, así se confirma en múltiples regulaciones corporativas.

4.6. Cultura corporativa y barreras invisibles

Un aspecto crítico, es que centrarse en objetivos numéricos, si bien necesario, no aborda por sí mismo todas las barreras subyacentes, sociales, económicas, culturales, estructurales, que causan la desigualdad. La Ley de Paridad no aborda estos temas, pero su eficacia a largo plazo depende de avances paralelos en la sociedad. De lo contrario, podría ocurrir que cumplamos formalmente con consejeras 40% en 2026, pero sigamos con sesgos inconscientes que dificulten su plena integración o que se queden aisladas en consejos predominantemente masculinos en cultura. La normativa es solo una pieza del puzzle, hace falta liderazgo activo de las empresas en crear entornos inclusivos.

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA FOMENTAR LA PARIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Existe un balance normativo entre la Directiva (UE) 2022/2381 y la Ley Orgánica 2/2024, esto representa un logro jurídico en la promoción de la igualdad de género en los órganos de gestión empresarial. España ha pasado de un régimen meramente voluntario a un sistema vinculante con cuotas, plazos y sanciones, convirtiéndose en uno de los países con una regulación más avanzada en esta materia. El marco legal está ahora establecido para 2026-2027, que deberá ser realidad la presencia de al menos, un 40% de mujeres en los consejos de administración de todas las empresas cotizadas y grandes sociedades, con extensiones a múltiples órganos públicos y privados.

²³ STC 13/2009, de 19 de enero (ECLI:ES:TC:2009:13) y STC 40/2011, de 31 de marzo (ECLI:ES:TC:2011:40)

Desde un punto de vista técnico-jurídico, la reforma es coherente con los mandatos europeos y constitucionales, y ha sido diseñada con suficiente flexibilidad, gradualidad, excepciones justificadas, para ser proporcionada, no se vislumbran obstáculos legales insalvables para su consolidación. La igualdad de género en los puestos de decisión deja de ser una mera recomendación de buen gobierno para convertirse en un imperativo legal, con vocación de transformar la cultura organizativa y de gobernanza de las empresas e instituciones en el medio plazo.

No obstante, el éxito real de la paridad de género no se medirá solo por el cumplimiento formal de las cuotas en fecha determinada, sino por la sostenibilidad y profundidad de ese cambio. En otras palabras, que la igualdad numérica se traduzca en igualdad sustantiva, la incorporación de mujeres ejerciendo influencia real en los órganos de decisión, ocupando puestos clave, comisiones relevantes del consejo, presidencias de consejos o comités, cargos ejecutivos y formando parte del cuerpo estratégico de las empresas.

A continuación, se proponen algunas propuestas y recomendaciones a futuro. Es esencial fortalecer el talento femenino para que las cuotas no queden en un techo cuantitativo, es fundamental ampliar y nutrir la cantera de mujeres preparadas para acceder a puestos de alta dirección y consejeras. En este sentido, se propone el desarrollo de programas de *mentoring* y patrocinio dentro de las empresas, donde las directivas de nivel medio-alto reciban apoyo y visibilidad de parte de los líderes actuales. Promover liderazgo y gobierno corporativo orientada a mujeres profesionales. Establecer redes y bases de datos de posibles consejeras, crear o apoyar plataformas donde se den a conocer perfiles femeninos idóneos para consejos de administración, facilitando a las compañías la búsqueda más allá de los círculos tradicionales. Promover sectores especialmente sensibles por la minoría de presencia de mujeres. Estas acciones no son legislativas, sino de política corporativa y social, pero son el complemento necesario para que la paridad sea duradera.

El objetivo es que, en unos años, cumplir con un 40% de mujeres no suponga una búsqueda forzada, sino que haya abundancia de candidatas en el mercado que hagan natural e incluso superable ese porcentaje. No obstante, el éxito real de la paridad de género no se medirá solo por el cumplimiento formal de las cuotas en fecha determinada, sino por la sostenibilidad y profundidad de ese cambio. En otras palabras, que la igualdad numérica se traduzca en igualdad sustantiva, mujeres ejerciendo influencia real en los órganos de decisión, ocupando puestos clave, y formando parte del cuerpo estratégico de las empresas y organizaciones.

Asimismo, es necesario asegurar el cumplimiento eficaz, mediante supervisión y buenas prácticas. Dado que la Ley 2/2024 incorpora un robusto régimen sancionador, es importante que las autoridades competentes, CNMV en el ámbito mercantil, Ministerio de Igualdad a través del Instituto de las Mujeres

para otros ámbitos, cuenten con recursos y protocolos claros para dar seguimiento al cumplimiento. Resulta relevante el publicar anualmente informes sobre el estado de la cuestión.

Las autoridades, en colaboración con asociaciones empresariales, podrían elaborar guías prácticas para ayudar a las empresas a implementar los cambios de selección de forma efectiva. La coordinación institucional, el involucrar varios actores puede ofrecer una evaluación integral para una posterior implementación global de la Ley de Paridad.

Es una constatación la necesidad de prever una aplicación proporcional de sanciones, en aquellos casos en se observe un incumplimiento continuado y reiterado, se podría contemplar un periodo transitorio de advertencias antes de aplicar el régimen sancionador, exceptuando la resistencia injustificada o la falta de intento evidente si merecería sanciones.

Fomentar un cambio cultural en las empresas. Las empresas deben asumir que la diversidad de género no es solo cumplir una cuota, sino incorporar una ventaja competitiva. El compromiso de los cargos de toma de decisiones y su implicación en la determinación de implementar el equilibrio en la equidad de género desde la gobernanza corporativa públicamente, estableciendo objetivos internos incluso superiores a los legales, por ejemplo, aspirar a la paridad 50/50 a largo plazo, garantiza la continuidad y establece eficiencia a las regulaciones actuales.

Sin embargo, es imprescindible apoyar la flexibilidad y conciliación familiar, cierto que afecta más a niveles previos que al consejo de administración, esencial que las empresas promuevan políticas de conciliación para ambos géneros. La cultura empresarial de jornadas extensas ha sido un factor que históricamente expulsó a muchas mujeres de la carrera directiva; modernizar esos esquemas beneficiará a todos y, de paso, hará más viable que más mujeres asuman puestos de responsabilidad sin renunciar a otras facetas.

Actualmente, la Ley 2/2024 cubre las grandes empresas y las cotizadas, además del sector público. Queda pendiente observar qué ocurre en empresas medianas y en ámbitos no cubiertos. Podría valorarse, en un futuro, extender algunas obligaciones a empresas de menor tamaño. No obstante, esto debería hacerse con prudencia y tras analizar el impacto de la normativa actual.

Sería recomendable que, finalizado el calendario escalonado, se realice una evaluación integral de la aplicación de la Ley de Paridad, donde se puedan analizar aspectos como ¿se alcanzaron las cifras indicadas en las cuotas?, ¿qué efecto tuvo en el funcionamiento de los órganos de gestión y de decisión?, ¿hubo mejoras en desempeño o en toma de decisiones?, ¿qué dificultades señalaron las empresas?

En conclusión, la Directiva de la UE y la Ley española de Paridad suponen un paso valiente y decidido hacia la igualdad en la cúspide del poder económico.

España, con su implementación ambiciosa, envía el mensaje de que la igualdad de género es un imperativo democrático que abarca también a la empresa privada. Los próximos años serán determinantes para comprobar cómo estas normas se traducen en realidades. La expectativa es que, para finales de esta década, la presencia de mujeres en los consejos de administración pase de ser noticia a ser normalidad. Quedará entonces seguir trabajando en el escalón siguiente, la igualdad en la dirección ejecutiva y en la base de todas las organizaciones. La paridad en los consejos es, en definitiva, un comienzo. Pensando en una paridad sostenible y efectiva, en última instancia, el objetivo ideal es que, en el futuro, no sean necesarias cuotas si viene acompañada del cambio cultural y estructural necesario, podremos afirmar que no solo hemos modificado las leyes, sino que hemos transformado la empresa para reflejar mejor la sociedad del siglo XXI, una sociedad en la que la igualdad entre mujeres y hombres sea efectiva, también en los puestos de mayor responsabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Benítez García, R., “Composición de los órganos de dirección en la economía social desde una perspectiva de género”, en *Revista Lex Mercatoria*, Vol. 28, 2024, [<https://doi.org/10.21134/yv0fsk46>], pp. 1-19.
- Campuzano Laguillo, A.B., “La igualdad de género en el acceso a los puestos de responsabilidad en las sociedades de capital”, en Campuzano Laguillo, A.B. y Pérez Troya, A., (Dir.), *Gobierno Corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, pp.25-80
- Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV, *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, Cálamo y Cran, Madrid, 2020. En línea: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf]
- Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV, *Informe técnico Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*, 2024. En línea: [https://www.cnmv.es/portal/publicaciones/consejeras_directivas?lang=es&utm_source=chatgpt.com]
- Escribano Gámir, M.C. “El acceso de las mujeres a los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de Representación Paritaria y Presencia Equilibrada de Mujeres y Hombres”, en *Revista IgualdadES*, CEPS, Nº 11. En línea: [<https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2024-12/40682igd1110escribano-gamir.html>], 2024, pp. 255-286.
- Freixes Sanjuan, T., “La igualdad de mujeres y hombres en el derecho de la Unión Europea. Especial referencia a la Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión y del Tribunal Europeo de Derechos Humanos”, en Pastor

Gosálbez, I., Román Martín, L., Giménez Costa, A., y Figueruelo Burrieza, Á., (Ed.), *Integración europea y género*, 2014, pp.15-65.

García Campá, S. “La aplicación del derecho a la igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres en el empleo y la ocupación al proceso de selección del consejo de administración de las sociedades cotizadas cuando no tienen equilibrio de género. Un análisis crítico de las críticas sobre su necesidad, obligatoriedad y constitucionalidad”, en *Revista IgualdadES*, CEPS, N° 11, 2024.

López Palomo, J. A., “Las mujeres en los consejos de administración y la alta dirección ante la inminente aplicación de la Ley Orgánica 2/2024 en materia de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres”, en *Observatorio RH*, 2025.

Pons Carmena, M., “La presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos directivos de las empresas: de la Ley Orgánica de Igualdad (2007) al —proyecto— de Ley Orgánica de Paridad (2024)”, *Lan Ha-rremanak - Revista de Relaciones Laborales*, N°.51, 2024, [<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.26315>], 117-150.

Puyalto Franco, M.J., “La infrarrepresentación femenina en el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas españolas: una aproximación holística”, *CEFLegal: Revista práctica de derecho. Comentarios y casos prácticos*, N°. 244, 2021, pp.5-50

Segoviano, M. L., “El sistema de cuotas puede no ser ideal, pero no hay alternativa razonable”, entrevista en *Confilegal*, 2023.

Senent Vidal, M.J., “La presencia equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito jurídico empresarial aportaciones de la Ley Orgánica 2/2024”, en *Legalteca Revista de Derecho de Sociedades*, N°.73, Aranzadi, 2025, pp.1-20.

Senent Vidal, M.J., “La aplicación del principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en las sociedades cotizadas”, en González Castilla, F., y Marimón Durá, R., (Coords.), *Estudios de derecho del mercado financiero: homenaje al profesor Vicente Cuñat Edo*, Univesitat de Valencia, 2010, pp.235-262.

LEGISLACIÓN

Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, *DOUE*, Núm. 83, de 30 de marzo de 2010.

Tratado de la Unión Europea y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Versiones consolidadas. Protocolos. Anexos. Declaraciones anejas al Acta Final de la Conferencia intergubernamental que ha adoptado el Tratado de Lisboa, *DOUE*, Núm. 83, de 30 de marzo de 2010

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 conexas, *DOUE*, núm. 315, de 7 de diciembre de 2022

Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, *DOUE*, L-330/1 de 15 de noviembre de 2014.

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, *BOE*, Núm.186, de 2 de agosto de 2024.

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

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, *BOE*, Núm.161, de 3 de julio de 2010.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, *BOE*, Núm. 71, de 23 de marzo de 2007.

JURISPRUDENCIA

STC 40/2011, de 31 de marzo (ECLI:ES:TC:2011:40)

STC 13/2009, de 19 de enero (ECLI:ES:TC:2009:13)

STC 12/2008, de 29 de enero (ECLI:ES:TC:2008:12)