

La Paridad en la Administración de Sociedades Mercantiles

Una visión desde el derecho de la Unión Europea y de España

Ana Belén Campuzano¹², Cecilio Molina Hernández³

Palabras clave: *paridad; órgano de administración; cuotas; hard law. Sumario:*

Los ordenamientos comunitario y español han evolucionado positivamente para llegar a imponer las cuotas femeninas en los puestos de administración y de dirección de las sociedades. Desde la Directiva comunitaria de 2022 y su transposición al ordenamiento español en 2024, las sociedades ya *no procurarán*, sino que *cumplirán*, de forma que, si no lo hacen, serán objeto de sanciones. Ya no basta con explicar por qué no hay mujeres en el seno de administración de una compañía, sino que las sociedades podrán ser objeto de multas económicas y otras sanciones por este motivo. Sin duda, podemos decir que el *soft law* ha dado paso al *hard law*.

Esta cuestión, reflejo de los informes de buen gobierno, y, actualmente, de los informes de sostenibilidad de las empresas, conlleva la publicación en las webs corporativas de las sociedades cotizadas. Sin duda alguna, informes generales, además de la necesaria divulgación de las estructuras de los consejos de administración de sociedades cotizadas, animará a que, poco a poco, no sólo las sociedades cotizadas cumplan con la paridad, sino que pequeñas y medianas empresas opten por el equilibrio de género en el órgano de administración, por razones de capacidad, formación académica y experiencia profesional.

I. La posición de la Unión Europea ante la paridad en los consejos de administración de las sociedades mercantiles

La Unión Europea, desde finales del siglo XX, ha adoptado numerosas medidas legislativas en relación al equilibrio de género en los puestos de administración de las sociedades cotizadas. En concreto, se han adoptado recomendaciones⁴ y se ha fomentado la autorregulación para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas⁵.

No obstante, no es hasta el año 2012, cuando la Comisión Europea adoptó una propuesta de Directiva, en la que se fijaba como objetivo el lograr para el año 2018, en el caso de las empresas públicas, y para el año 2020 una presencia del 40% del sexo menos representado entre los miembros

¹ Catedrática de Derecho Mercantil, Universidad San Pablo CEU;

² Este trabajo se realiza en el seno del Proyecto I+D+i *Sostenibilidad corporativa y reestructuración empresarial* PID2021-125466NB-I00 (financiado por MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y por FEDER, UE), del que soy investigadora principal, y en el marco de los trabajos desarrollados por los investigadores de la Cátedra de la Universidad San Pablo CEU y Mutua Madrileña.

³ Profesor Adjunto de Derecho Mercantil, Universidad Pontificia Comillas;

⁴ Entre otros hitos, encontramos la Recomendación del Consejo, de 13 de diciembre de 1984 relativa a la promoción de acciones positivas a favor de la mujer, en la que, entre otras cuestiones, se incluyen medidas para la promoción de mujeres en los puestos de responsabilidad; la Resolución del Consejo, de 27 de marzo de 1995, sobre la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones, que impulsa los posibles cambios en las estructuras económicas, a fin de legitimar una igualdad de acceso en hombres y mujeres en los puestos de decisión de distintos ámbitos; y la Recomendación del Consejo, de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión, en la que se busca el impulso del sector privado para la igualdad de género en todos los niveles de decisión.

⁵ TOBIÁS OLARTE, E., *Tan cerca, tan lejos: Equilibrio en los consejos de administración de las empresas europeas*, 2016, p. 23, disponible en <https://www.tdx.cat/handle/10803/402143#page=1> [Última consulta: 15 de julio de 2025].

no ejecutivos en el consejo de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea. La propuesta se justificó como una «acción positiva» (*affirmative action policy*), lo que significaba, en síntesis, que su finalidad era garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y conseguir una igualdad real o efectiva mediante concretas medidas dirigidas corregir la desigualdad que afecta a un grupo, que, en este caso, son las mujeres⁶. Sin embargo, la propuesta no estuvo exenta de críticas⁷, pues, por un lado, se centraba exclusivamente en los miembros no ejecutivos y por ende con funciones menos relevantes. Y, por otro lado, por la oposición que realizaron algunos de los países de la Unión Europea; en concreto, diez países votaron en contra (Países Bajos, Alemania, Eslovaquia, Reino Unido, Polonia, Dinamarca, Croacia, Suecia, Estonia y Hungría), y, por consiguiente, consiguieron que ni siquiera se sometiera a votación⁶. No obstante, aunque se estableció una propuesta bastante flexible, no se consiguió avanzar en este sentido, pues se encontraron numerosos obstáculos⁷.

Al fin, la 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, contempló, por primera vez, la situación preocupante⁸ en relación a esta cuestión. Para ello, entre los objetivos a cumplir por parte de todos los Estados miembros, se prevé que antes del 30 de junio de 2026 todas las sociedades cotizadas han de estar sujetas a uno de los dos parámetros: los miembros del sexo menos representado han de ocupar, como mínimo, el 40 % de los puestos de administrador no ejecutivo o que los miembros del sexo menos representado ocupen como mínimo el 33 % del total de puestos de administrador, incluidos los de administrador tanto ejecutivo como no ejecutivo⁹. Para ello, desde ya, los Estados miembros vigilan a todas las sociedades cotizadas que no contemplen, como mínimo, el segundo de los parámetros para que, llegado el momento, lo cumplan, en atención a unos criterios a determinar por cada sociedad. Además, en la selección de candidatos, la Unión Europea prioriza la selección de candidatas, siempre que alcancen los mismos méritos de capacidad que candidatos masculinos¹⁰. Ante este avance legislativo, la única nota negativa, es que cada Estado miembro tiene libertad para establecer medidas sancionadoras a aquellas sociedades cotizadas que no cumplan con los parámetros de equilibrio de género en la composición de los consejos de administración¹¹.

II. La paridad y la representación equilibrada de mujeres y hombres en el Derecho

⁶ EUROPA PRESS, *Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración*, 7 de diciembre de 2015, disponible en <https://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-diez-paises-vetanacuerdo-ue-imponer-cuota-femenina-40-consejos-administracion-20151207182031.html> [Última consulta: 15 de julio de 2025].

⁷ HUERTA VIESCA, M^a I., “En torno a la propuesta de Directiva Comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 201/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades*, 41, 2013, p. 220.

⁸ Una de las razones del porqué de la necesidad de esta cuestión, a imponer y no recomendar o procurar, radica en la situación que, hasta el momento, se estaba alcanzando en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en la Unión Europea. Sobre este tema, véase SERRANO ACITORES, A., “El equilibrio de género en los Consejos de Administración de la Unión Europea”, *Revista de Derecho de Sociedades*, n° 44, 2015, pp. 491-496.

⁹ Se muestra escéptico ALFARO ÁGUILA-REAL, J., “La deplorable propuesta para mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración”, *Blog de 23 de junio de 2022*, disponible en <https://derechomercantiles.espana.blogspot.com/2022/06/la-deplorablepropuesta-para-mejorar-el.html> [Última consulta: 15 de julio de 2025].

¹⁰ Un interesante estudio sobre el contenido de la Directiva se encuentra en 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 harremanak: Revista de relaciones laborales*, 51, 2024, pp. 128-135.

¹¹ MOLINA HERNÁNDEZ, C., “La paridad en la gobernanza empresarial desde la transparencia digital de los informes de sostenibilidad de las empresas”, en MOLINA HERNÁNDEZ, C. (dir.), *La transformación digital de las empresas*, Atelier, Barcelona, 2024, p. 190.

⁶ PÉREZ TROYA, A., “La incorporación de la perspectiva de género en el Derecho Mercantil”, *Revista de Derecho Mercantil*, 288, 2013, p. 29.

⁷ Entre otros, véase ESCRIBANO GÁMIR, M^a C., “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 MARTÍN LÓPEZ, M^a T. / VELASCO RETAMOSA, J. M. (coords.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Civitas, Cizur Menor, 2014, pp. 117-118, quien trata este asunto y señala que el núcleo de poder se encuentra en los miembros ejecutivos y es ahí donde hubiera sido significativa la representación paritaria.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su Título VII, propuso la incorporación paulatina, en el marco de las sociedades mercantiles, de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración. En concreto, en el artículo 75¹² se establecía una medida voluntaria, en tanto en cuanto se *procurase*¹³, y, además, del *posible incumplimiento* de la participación equilibrada, no había consecuencia alguna al no preverse como una obligación¹⁴.

Más allá de la legislación mercantil de las sociedades de capital y de las sociedades cotizadas, que, de forma específica, abordan esta cuestión, y de las que trataremos a continuación, en este momento se precisa tratar el contenido de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, para transposición de la 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. El legislador español, en este punto, no sólo ha establecido cuestiones propiamente mercantiles relativas a la composición de los órganos de administración de las sociedades, sino que ha desarrollado una *exigencia* de paridad, y no una recomendación, en la composición de las listas electorales, en la integración de miembros de órganos constitucionales y del gobierno, los órganos superiores y directivos y en el personal de alta dirección de las entidades del sector público institucional estatal, sindicatos, televisiones y radios de carácter estatal¹⁵, entre otros sectores.

En concreto, el artículo 529 *bis* de la Ley española de Sociedades de Capital señala que las sociedades cotizadas deberán ser administradas por un consejo de administración que estará compuesto, exclusivamente, por personas físicas. Al analizar el órgano de administración de las sociedades de capital, y hablar sobre su estructura y composición, no se hace mención alguna sobre las cuotas de representación; si bien es cierto que las referencias de la Ley de Igualdad, de 2007 y actualmente de 2024, son claras en este sentido y se centran en las grandes sociedades, no hubiera

¹² Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley

¹³ MELLA MÉNDEZ, L., “Hacia el equilibrio de género en las sociedades cotizadas europeas: puntos críticos de la Directiva 2022/2381 y su futura transposición en España”, *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 67, 2024, p. 476, señala que el legislador español, en ese momento, actuó con *cautela*.

¹⁴ CAMPUZANO, A. B., “La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles”, en MERCADER UGUINA, J. (coord.), *Comentarios laborales a la Ley de Igualdad entre mujeres y hombres*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2007, pp. 446-447, donde me muestro crítica, atendiendo a la disposición del legislador al no imponer una obligación de resultado, como sí se estableció para las sociedades en las que participe la Administración del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella. De esta forma, a mi juicio, la previsión normativa del artículo 75 se traduce a una simple recomendación.

¹⁵ Numerosas reformas se han establecido en la composición de los integrantes del Tribunal Constitucional, del Consejo de Estado, del Ministerio Fiscal, del Poder Judicial, de los consejos de los medios de difusión estatales y de los sindicatos, de forma que, en todos ellos, se conformarán atendiendo al principio de representación equilibrada entre mujeres y hombres, de tal manera que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

estado de más incorporar una mención a este extremo en los artículos 209 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital. No obstante, el legislador salva el expediente en el artículo 540 de la citada Ley, cuando al tratar el informe del gobierno corporativo, destaca que “las entidades pequeñas y medianas, de acuerdo con la definición contenida en la legislación de auditoría de cuentas, únicamente estarán obligadas a proporcionar información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado en materia de género” (véase artículo 540. 4. c). 8º, último párrafo, de la Ley de Sociedades de Capital). Esta precisión, en consonancia con las analizadas en la Ley Orgánica de Igualdad, no hace sino confirmar la realidad, en términos de *soft law*, que ha habido sobre esta materia¹⁶.

Junto a esta referencia, la Ley de Sociedades de Capital, al analizar las figuras de las sociedades cotizadas, hace mención expresa a la diversidad de género en la composición del consejo

de administración. En primer lugar, al analizar el carácter necesario de esta forma de órgano en las sociedades cotizadas, señala que consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la igualdad entre mujeres y hombres¹⁷, así como la diversidad respecto a cuestiones como la edad, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres. Y, en segundo lugar, en relación al informe anual de gobierno corporativo, se ha de presentar una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con el consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas que se constituyan en su seno, por lo que respecta a cuestiones como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesional de sus miembros; incluyendo sus objetivos, las medidas adoptadas, la forma en la que se han aplicado, en particular, los procedimientos para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres y los resultados en el período de presentación de informes, así como las medidas que, en su caso, hubiera acordado respecto de estas cuestiones la comisión de nombramientos. Asimismo, las sociedades deberán informar si se facilitó información a los accionistas sobre los criterios y los objetivos de diversidad con ocasión de la elección o renovación de los miembros del consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas constituidas en su seno (art. 540.4.c). 8º).

En nuestra opinión, el legislador ha cometido un error, al no eliminar la continuación de esta información de gobierno corporativo, pues, señala, que, en caso de no aplicarse una política de este tipo, se deberá ofrecer una explicación clara y motivada al respecto. No es desacertada la explicación, pero no podemos olvidar que, desde la transposición de la Directiva comunitaria, en la que se imponen de manera obligatoria las cuotas de representación del sexo menos representado, la explicación no es suficiente, ya que todas las sociedades cotizadas serán objeto de infracciones y sanciones, contenidas en la legislación del mercado de valores.

Precisamente, lo realmente relevante en este punto radica en la novedosa sanción que se ha establecido para aquellas sociedades cotizadas que no cumplan con el obligatorio cumplimiento del equilibrio de género en la composición del órgano de administración. En este sentido, conviene recordar que la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre

¹⁶ RUBIO CASTRO, A. M., “Los efectos jurídicos del soft law en materia de igualdad efectiva. La experiencia española”, *Anuario de Filosofía del Derecho*, 30, 2014, p. 52.

¹⁷ MATEU DE ROS CEREZO, R., “El principio jurídico de igualdad de género”, en CAMPUZANO, A. B. / PÉREZ TROYA, A. (dirs.), *Gobierno Corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, p. 88, quien advierte que se trata de una norma programática, que no contiene un mandato vinculante para las sociedades ni para los órganos de administración, que no define objetivos ni cuotas y que ni siquiera incorpora un elemento de presencia equilibrada de género.

de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas, ha señalado que los Estados miembros, obligados al cumplimiento de esta cuestión, debían prever sanciones. Por ello, por un lado, en primer lugar, se considera infracción grave, a tenor del artículo 292.c) de la Ley española 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión, el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo 529 bis, apartados 3 a 7 y apartados 9 a 11, relativos a las exigencias de representación equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las sociedades cotizadas y a la publicación de información relativa a dicha representación equilibrada en el seno de la sociedad. Al tratarse de una infracción grave, el artículo 313 de la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión determina que, por la comisión de una infracción grave, como es este caso, puede el infractor recibir una o más de las siguientes sanciones: multa¹⁸, suspensión o limitación del tipo o volumen de las operaciones o actividades que pueda realizar el infractor en los mercados de valores durante un plazo no superior a un año, suspensión de la condición de miembro del mercado regulado o del sistema multilateral de negociación correspondiente por plazo no superior

a un año, revocación o suspensión no superior a cinco años de la autorización a una empresa de servicios de inversión, y amonestación pública en el «Boletín Oficial del Estado» que indicará la persona responsable y el carácter de la infracción. Estas diversas sanciones, entre el listado establecido por la comisión de infracciones graves, se ajustan a este tipo de infracción, ya que hay otras sanciones que no encajan en el supuesto del incumplimiento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en el seno de la administración de la sociedad.

Gracias a la transposición de la Directiva en España, nos adentramos al análisis de la situación actual, en cuanto a la composición de los consejos de administración de las sociedades cotizadas en España, que muestra una mejora constante y paulatina en los últimos años, y que, a pesar de la legislación permisiva que ha habido en nuestro país en relación a la diversidad de género en la selección e integración de consejeros en el ámbito de las sociedades cotizadas, hace presagiar un cumplimiento muy próximo de los parámetros exigidos por la reciente Directiva comunitaria y nuestra norma española.

A pesar de esta afirmación, en cuanto a la legislación permisiva que ha regulado esta materia, la situación resulta especialmente esperanzadora en relación a las empresas que integran el IBEX 35. Para ello, aunque encontramos distintos informes que abordan esta temática, tomamos como referencia el XIII Informe “Mujeres en los Consejos del Ibex 35” realizado anualmente por Atravia.

La muestra estudiada, por tanto, se hace sobre las 35 empresas que componen el Ibex 35 y que, en total, cuentan con 444 consejer@s, de los que 261 son hombres y 183 son mujeres. En este sentido, y como muestra el gráfico, la ratio cumple, por fin y sin duda, el primero de los parámetros contemplados en la Directiva comunitaria, ya que, a finales de 2024, el 58,78 por ciento de los consejeros son hombres frente al 41,22% que son mujeres¹⁹; en concreto, 31 de estas empresas ya cumplen con los porcentajes requeridos para el equilibrio de género en la estructura de los consejos de administración.

Como se puede apreciar, la evolución, en cuanto al cumplimiento de los requisitos actuales de la diversidad de género en los consejos de administración, por parte de las sociedades cotizadas en España, es muy significativa. No obstante, y siendo consciente del estudio tan reducido que se realiza,

¹⁸ Esa multa se establecerá atendiendo a los siguientes parámetros: a) El triple del beneficio bruto obtenido como consecuencia de los actos u omisiones en que consista la infracción; b) el 2 por ciento de los recursos propios de la entidad infractora; c) el 2 por ciento de los fondos totales, propios o ajenos, utilizados en la infracción; o d) 300 000 euros.

¹⁹ El porcentaje, de las 83 sociedades no englobadas en el IBEX 35 decae hasta el 33,51% de mujeres frente al 66,49% de hombres en los consejos de administración.

la situación, en líneas generales, más allá de las empresas del IBEX 35, no es tan positiva. En el propio informe se destaca que aún hay 6 entidades cotizadas que al cierre del 2024 no cuentan con ninguna mujer en sus consejos de administración. Por ello, aunque la realidad española es bastante optimista en este sentido, hay todavía un amplio camino por recorrer.

III. Referencias bibliográficas

ALFARO ÁGUILA-REAL, J., “La deplorable propuesta para mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración”, *Blog de 23 de junio de 2022*, disponible en <https://derechomercantiles pana.blogspot.com/2022/06/la-deplorable-propuesta-para-mejorar-el.html> [Última consulta: 15 de julio de 2025].

CAMPUZANO, A. B., “La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles”, en MERCADER UGUINA, J. (coord.), *Comentarios laborales a la Ley de Igualdad entre mujeres y hombres*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2007, pp. 435-452.

ESCRIBANO GÁMIR, M^a C., “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 MARTÍN LÓPEZ, M^a T. / VELASCO RETAMOSA, J. M. (coords.), *La igualdad de género desde la perspectiva social, jurídica y económica*, Civitas, Cizur Menor, 2014, pp. 102-144.

EUROPA PRESS, *Diez países vetan un acuerdo en la UE para imponer una cuota femenina del 40% en Consejos de Administración*, 7 de diciembre de 2015, disponible en <https://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-diez-paises-vetan-acuerdo-ue-imponer-cuotafemenina-40-consejos-administracion-20151207182031.html> [Última consulta: 15 de julio de 2025].

HUERTA VIESCA, M^a I., “En torno a la propuesta de Directiva Comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea, COM (2012) 614 final, 201/0299 (COD)”, *Revista de Derecho de Sociedades*, n^o 41, 2013, pp. 217-248.

MATEU DE ROS CEREZO, R., “El principio jurídico de igualdad de género”, en CAMPUZANO, A. B. / PÉREZ TROYA, A. (dirs.), *Gobierno Corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, pp. 81-96.

MELLA MÉNDEZ, L., “Hacia el equilibrio de género en las sociedades cotizadas europeas: puntos críticos de la Directiva 2022/2381 y su futura transposición en España”, *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, n^o 67, 2024, pp. 461-510.

MOLINA HERNÁNDEZ, C., “La paridad en la gobernanza empresarial desde la transparencia digital de los informes de sostenibilidad de las empresas”, en MOLINA HERNÁNDEZ, C. (dir.), *La transformación digital de las empresas*, Atelier, Barcelona, 2024, pp. 187-213.

PÉREZ TROYA, A., “La incorporación de la perspectiva de género en el Derecho Mercantil”, *Revista de Derecho Mercantil*, n^o 288, 2013, pp. 27-88.

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 harremanak: Revista de relaciones laborales*, n^o 51, 2024, pp. 117-150.

RUBIO CASTRO, A. M., “Los efectos jurídicos del soft law en materia de igualdad efectiva. La experiencia española”, *Anuario de Filosofía del Derecho*, n^o 30, 2014, pp. 37-68.

SERRANO ACITORES, A., “El equilibrio de género en los Consejos de Administración de la Unión Europea”, *Revista de Derecho de Sociedades*, nº 44, 2015, pp. 491-496.

TOBÍAS OLARTE, E., *Tan cerca, tan lejos: Equilibrio en los consejos de administración de las empresas europeas*, 2016, p. 23, disponible en <https://www.tdx.cat/handle/10803/402143#page=1> [Última consulta: 15 de julio de 2025].