EUROPEAN WOMEN SHAREHOLDERS
DEMAND GENDER EQUALITY

www.ewsdge.eu

IGUALDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO LAS MUJERES ACCIONISTAS EUROPEAS ALLANAN EL CAMINO

DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO 2014-2016

EUROPEAN WOMEN SHAREHOLDERS
DEMAND GENDER EQUALITY

www.ewsdge.eu

IGUALDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO LAS MUJERES ACCIONISTAS EUROPEAS ALLANAN EL CAMINO

DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO 2014-2016

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO Y RECOMENDACIONES 6

2. INTRODUCCIÓN 12

2.1 Antecedentes: algunos ejemplos nacionales 13

2.2 Proyecto EWSDGE 16

3. INFORMES POR PAÍSES 20

3.0 Cuestiones generales 21

3.1 Bélgica 22
3.1.1 Legislación nacional 22
3.1.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 23
3.1.3 Estudio de caso 24

3.2 Bulgaria 24
3.2.1 Legislación nacional 24
3.2.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 25
3.2.3 Estudio de caso 25

3.3 Finlandia 26
3.3.1 Legislación nacional 26
3.3.2 Actividades 27
3.3.3 Estudio de caso 27

3.4 Francia 28
3.4.1 Legislación nacional 28
3.4.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 29
3.4.3 Estudio de caso 31

3.5. Alemania 33
3.5.1 Legislación nacional 33
3.5.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 34
3.5.3 Estudio de caso 35

3.6. Hungría 36
3.6.1 Legislación nacional 36
3.6.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 36
3.6.3 Estudio de caso 37

3.7 Irlanda 38
3.7.1 Legislación nacional 38
3.7.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 39
3.7.3 Estudio de caso 40

3.8 Italia 40
3.8.1 Legislación nacional 40
3.8.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 41
3.8.3 Estudio de caso 42

CONTENIDO

3.9 Luxemburgo 43
3.9.1 Legislación nacional 43
3.9.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 43
3.1.3 Estudio de caso 44

3.10 Países Bajos 44
3.10.1 Legislación nacional 44
3.10.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 45
3.10.3 Estudio de caso 45

3.11 España 46
3.11.1 Legislación nacional 46
3.11.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 46
3.11.3 Estudio de caso 47

3.12 Reino Unido 48
3.12.1 Legislación nacional 48
3.12.2 Participación en las JGA y actividades derivadas 49
3.12.3 Estudio de caso 50

4. LEGISLACIÓN EUROPEA 52

4.1 La Directiva sobre Mujeres en Consejos 53

4.2 Transposición de la Directiva RSE 55
4.2.1 Bélgica 57
4.2.2 Bulgaria 57
4.2.3 Finlandia 59
4.2.4 Francia 60
4.2.5 Alemania 61
4.2.6 Hungría 65
4.2.7 Irlanda 66
4.2.8 Italia 66
4.2.9 Luxemburgo 67
4.2.10 Países Bajos 69
4.2.11 España 70
4.2.12 Reino Unido 71

5. PASOS SIGUIENTES Y RECOMENDACIONES 72

5.1 Siguientes pasos 73

5.2 Recomendaciones 74

ANEXO 82

Modelo de Cuestionario 83

Empresas 85

Activistas 86

1

RESUMEN EJECUTIVO Y RECOMENDACIONES

MUJERES ACCIONISTAS EUROPEAS DEMANDAN IGUALDAD DE GÉNERO (EWSDGE)

El objetivo del proyecto EWSDGE (www.ewsdge.eu) es lograr alcanzar la igualdad de género en las empresas (apartado 2). Este proyecto, financiado en su mayor parte por la Comisión Europea, así como por el Ministerio Federal Alemán para Asuntos de Familia, Tercera Edad, Mujeres y Jóvenes (BMFSFJ), el Ministerio de Justicia e Igualdad de Sajonia-Anhalt, la Cámara de Comercio de Finlandia y la Asociación Alemana de Mujeres Juristas (djb), se viene desarrollando desde el 16 de mayo de 2014 y finalizará el 15 de mayo de 2016.

Se trata del proyecto sucesor del proyecto alemán exitoso *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung (Mujeres Accionistas Demandan Igualdad)*, de cinco años de duración (2009–2014), dirigido por la Asociación Alemana de Mujeres Juristas (en sus siglas en alemán djb). La djb decidió buscar socios que replicaran el proyecto a escala de la Unión Europea (UE). En 2013 la djb, que actuaba como coordinadora de la propuesta del proyecto EWSDGE, encontró varios socios: la Asociación Europea de Mujeres Juristas (en sus siglas en inglés EWLA), otras asociaciones nacionales de mujeres juristas (la EWLA en Bulgaria, la Asociación de Mujeres Juristas francesa [A.F.F.J.] y la Asociación Húngara de Mujeres Juristas (juristas defensores de la mujer)). Esta amplia red permitió a la djb encontrar y reunir a coordinadores nacionales de Bélgica, Bulgaria, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, España y el Reino Unido. La Cámara de Comercio de Finlandia adoptó el papel de asesora, al igual que la Universidad del Oeste de Inglaterra. La Universidad de Ciencias Aplicadas Magdeburgo-Stendal se encargó de la evaluación del proyecto EWSDGE y preparó un cortometraje sobre EWSDGE. El Ministerio de Justicia e Igualdad alemán de Sajonia-Anhalt presidió las reuniones del proyecto, así como la conferencia final.

La idea principal del proyecto EWSDGE ha consistido en visitar las Juntas Generales Anuales (JGA) de las empresas del índice EUROSTOXX50, así como una selección de empresas de los índices BUX, SOFIX y FTSE 100 durante el primer semestre de 2015, enviando un cuestionario para solicitar a los consejos (de supervisión) información detallada sobre la representación femenina en los puestos de liderazgo de sus empresas (junta directiva y/o consejo de supervisión así como otros puestos de dirección), y también sobre las actividades y logros generales de las empresas, en relación con la promoción de la carrera profesional de las mujeres (por ejemplo, los programas acelerados de gestión para la mujer).

Entre enero y septiembre de 2015, 125 empresas que cotizan en las Bolsas de 11 Estados miembros se comprometieron e intervinieron en las actividades del EWSDGE (apartado 3). Se participó en sus JGA y se les pidió que respondieran, ya fuera

de forma verbal o escrita, al cuestionario específicamente desarrollado para el proyecto EWSDGE.

105 activistas realizaron una impresionante cantidad de intervenciones y actividades: crearon y mantuvieron el sitio Web del EWSDGE, establecieron contactos con representantes de las empresas, redactaron borradores de los manuales nacionales para la participación en las JGA, prepararon las visitas de las JGA, escribieron comunicados de prensa, organizaron talleres nacionales de preparación, intervinieron en las JGA, redactaron las actas con posterioridad a las JGA, realizaron reuniones nacionales, organizaron conferencias de prensa, pusieron en marcha otras conferencias a nivel nacional, desarrollaron análisis de la situación en cada empresa, difundieron la idea del proyecto del EWSDGE, mantuvieron reuniones con los Consejeros Delegados (CEO) y prepararon un cortometraje para EWSDGE.

En el proyecto EWSDGE también se ha contemplado la monitorización del respectivo progreso legislativo del proyecto Mujeres en los puestos de dirección a escala europea. Además, las coordinadoras nacionales enviaron propuestas de Ley para la transposición de la Directiva de RSC (apartado 4.2).

De las actividades del proyecto EWSDGE se desprende con claridad que Europa no ofrece igualdad de condiciones: no existe una legislación uniforme que permita a las mujeres (u hombres) ejercer sus derechos o esforzarse por lograr la diversidad. Además de una legislación adecuada y necesaria, esta vía es de especial interés dado que se basa en la evidencia del progreso de las mujeres hacia los consejos.

Tenemos previsto adoptar más medidas concretas (apartado 5.1). Estamos convencidos de que mediante nuestras actividades, podemos allanar el camino hacia la igualdad de género. Deseamos seguir con las actividades del EWSDGE a escala nacional, al menos en Francia, Reino Unido, España y Alemania. Esto resulta especialmente importante, teniendo en cuenta que la Directiva “Mujeres en los Consejos” se encuentra actualmente bloqueada a escala del Consejo europeo de Ministros. Deseamos, y las pruebas demuestran que es fundamental, que la actividad del EWSDGE se desarrolle gracias al aumento de empresas seleccionadas y a los contactos realizados cara a cara con trabajadoras seleccionadas de dichas empresas. Es importante que las empresas estén obligadas a ofrecer información oportuna y fácilmente accesible con respecto a las fechas y horarios de las JGA, derechos de información para los accionistas y facilitación de representantes transfronterizos. Igualmente resulta fundamental que los ponentes que defiendan la igualdad de género sean tratados con respeto. Las empresas deberían estar obligadas a ofrecer respuestas por escrito, oportunas y a disposición del público a las preguntas planteadas por escrito a las empresas con respecto a temas de RSC y género.

El proyecto EWSDGE ofrece también una serie de recomendaciones basadas en nuestras principales conclusiones (apartado 5.2). Estas conclusiones se basan en pruebas abrumadoras y convincentes recabadas durante una década de investigaciones, acciones y revisiones, al menos en la UE. Dicha base de pruebas incluye los resultados de anteriores proyectos realizados en Alemania, España y Francia, así como de las actividades del propio proyecto EWSDGE llevados a cabo durante un periodo de dos años. Además, también cuenta con documentación internacional y nacional de carácter independiente, obtenida a través de la experiencia adquirida en Finlandia, así como de las buenas prácticas en todo el mundo.

La UE está considerada como líder mundial en cuanto a principios, política y legislación sobre igualdad de género. Negocia en bloque en el panorama internacional asuntos de igualdad de género, por ejemplo en las Naciones Unidas (ONU). Se trata de una enorme responsabilidad para la UE que, sin duda, asume con gran orgullo. Estas recomendaciones permiten mantener el liderazgo en el ámbito internacional.

RECOMENDACIONES DEL PROYECTO EWSDGE

Son necesarias políticas y legislaciones ambiciosas a escala nacional y europea.

1. Adoptar una legislación vinculante sobre cuotas de género.
2. Los gobiernos han de tomar una decisión política que exija una representación del 40% de ambos géneros en los consejos de las empresas públicas o estatales.
3. Aumentar la transparencia con respecto a la representación femenina en las estructuras corporativas.
4. Elaborar estudios y estadísticas sobre las mujeres en puestos de liderazgo.
5. Elaborar disposiciones que favorezcan la igualdad salarial, de conformidad con la igualdad transformativa.
6. Fortalecer el vínculo entre la contratación pública y los principios de igualdad de género.
7. Ofrecer algún tipo de ventaja o prestación para las empresas que pongan en práctica políticas de igualdad sólidas y demostrables.
8. Establecer sanciones eficaces e inteligentes para empresas que incumplan lo acordado.
9. Completar la Estrategia Europa 2020 con medidas transformadoras para la igualdad de género.

Las empresas deben actuar y cambiar su cultura corporativa

10. Desarrollar y aplicar un proyecto de liderazgo y proporcionar un banco de talento femenino.
11. Comprender que la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones es un modelo de negocio.
12. Desarrollar, comunicar, llevar a cabo y supervisar estrategias corporativas para la igualdad de género.

La sociedad necesita un cambio de percepción

13. Reconocer y aplicar la igualdad entre hombres y mujeres como derecho fundamental.
14. Fomentar y llevar a cabo la educación teniendo en cuenta las cuestiones relacionadas con el género.
15. Lanzar campañas públicas de sensibilización sobre liderazgo que fomente la igualdad de género.

2

INTRODUCCIÓN

El objetivo del proyecto EWSDGE ha sido el progreso de la paridad de género en el liderazgo, logrando el éxito en este sentido.[1] Este proyecto ha continuado la senda marcada por otros para hacer avanzar la agenda de que sean cada vez más las mujeres en consejos.

2.1 ANTECEDENTES: ALGUNOS EJEMPLOS NACIONALES

El proyecto EWSDGE se ha sustentado sobre ejemplos nacionales de éxito. Uno de ellos fue el proyecto *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung (Mujeres Accionistas Demandan Igualdad)*, que duró cinco años (2009–2014), así como otros ejemplos de Francia, Dinamarca, el Reino Unido (UK), Turquía y España que se detallan a continuación. Todos estos proyectos han generado una transformación, incluyendo leyes vinculantes de cuotas femeninas y cambios de percepción de las empresas, implantación de políticas favorables a la familia, así como un cierto aumento de mujeres en los consejos. Algunos de estos proyectos todavía están en marcha.

"Tout a commencé en **France**"
En 2003, la Asociación Francesa de Abogadas A.F.F.J.[2] y el *Cercle Montesquieu*[3] otorgaron el premio *Génération parité* para las empresas que fomentasen la presencia de mujeres en puestos directivos. La Secretaría de Igualdad entre Hombre y Mujer de Francia adoptó posteriormente la idea, creando un sello identificativo de *igualdad* para las empresas que fomentasen positivamente la igualdad de género. 120 empresas cotizadas en bolsa completaron un cuestionario sobre sus políticas de igualdad de género, indicando mejores prácticas, el porcentaje de mujeres empleadas en los distintos niveles de gestión, etc. Estas actividades por sí mismas no fueron lo suficientemente exitosas y, por tanto, condujeron a la ley *Copé-Zimmermann*[4] que introdujo cuotas para consejos directos, así como sanciones en caso de incumplimiento. Estas disposiciones legales sí fueron eficaces de cara a la adopción de políticas de diversidad en las empresas francesas.

En **Dinamarca**, *Best.Women*[5] adquirió acciones de empresas con ninguna o muy poca representación de mujeres en sus juntas directivas o comités de alta dirección a partir de 2008. Esto permitió a las activistas danesas participar en las juntas generales de accionistas (JGA), en las que plantearon cuestiones críticas sobre las políticas de las

1 www.ewsdge.eu

2 Association française des femmes juristes (A.F.F.J), www.affj.asso.fr

3 www.cercle-montesquieu.fr

4 Véase ley nº 2011-103 del 27 de enero de 2011 de la igualdad de géneros en la gestión de empresas y los consejos de supervisión, www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662

5 Se puede obtener información sobre las actividades de una organización sin ánimo de lucro y de voluntarios que está trabajando en la promoción de la representación de mujeres en consejos y comités de alta dirección de las mayores empresas en Dinamarca en www.bestwomen.dk/bw_wp

empresas a fin de promover la diversidad de género y mejorar las oportunidades profesionales para las mujeres. También tomaron parte activa en el debate sobre la diversidad de género y mujeres en puestos de liderazgo existente en Dinamarca. En su opinión, el progreso es demasiado lento y por lo tanto siguen apoyando las cuotas de género, que siguen sin estar en vigor por ley, estando convencidas de que es absolutamente esencial continuar con el activismo a nivel del accionariado para asegurar que las grandes empresas estén a la altura de sus responsabilidades sociales corporativas. El enfoque de *Best.Women* en los próximos años será presionar a las empresas para que pongan en marcha políticas adecuadas que ayuden a aumentar el número de mujeres a nivel de puestos ejecutivos. Estas políticas incluyen programas de mentores para jóvenes candidatas a puestos de liderazgo, la promoción y la presentación de informes sobre igualdad de remuneración, programas que apoyen a las mujeres que se incorporan a sus puestos tras la baja de maternidad, fomentar una cultura en la que las reuniones internas de la organización se celebren antes de las 15:00 horas, entre otras medidas.

El modelo para el proyecto EWSDGE fue una acción de la Asociación Alemana de Mujeres Juristas (djb por sus siglas en alemán): De 2009 a 2014, la djb llevó a cabo el proyecto auspiciado con fondos federales *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung (Mujeres Accionistas Demandan Igualdad)* en **Alemania.** Este proyecto implicó ejercitar el derecho según § 131 de la Ley Federal Alemana de Sociedades Anónimas (Aktiengesetz) para que, en las asambleas de accionistas, la información ofrecida fuera más detallada y más allá de las estadísticas en los informes públicos sobre la empresa. Durante varios años consecutivos, se solicitó a las 30 corporaciones del DAX y a otras 45 empresas cotizadas en bolsa que especificasen las medidas concretas que se estaban aplicando para contrarrestar la ausencia o escasa representación de las mujeres en los consejos de administración y de supervisión, así como en otras posiciones ejecutivas en todos los niveles de gestión, y el progreso que se estaba haciendo, en caso de que se estuviera haciendo alguno. Aproximadamente 160 mujeres participantes se dirigieron a más de 400.000 accionistas en más de 300 JGA. El proyecto también implicó extensas actividades de relaciones públicas así como análisis integrales anuales. Estos esfuerzos combinados dieron su fruto: ya existe una ley de cuotas vigente en Alemania. Desde entonces se han desarrollado actividades similares de manera voluntaria.

En el **Reino Unido**, varias iniciativas voluntarias han estado desarrollándose desde hace varios años. Una de ellas es el *30% Club*[6] (**Irlanda** se unió en 2015): Esta iniciativa se puso en marcha en 2010 con el objetivo de lograr un 30% de mujeres en los consejos de las empresas del FTSE 100 hasta finales de 2015. El *30% Club* tiene

[6] www.30percentclub.org/about/who-we-are

como objetivo desarrollar un banco de talento para todas las empresas a través de los esfuerzos de sus miembros en posiciones de presidentes y CEO comprometidos con la mejora de la paridad de género a todos los niveles de sus organizaciones. El planteamiento de ese club parte de la idea de que las cuotas obligatorias no son el enfoque correcto. En lugar de ello, apoya un enfoque voluntario para hacer realidad un cambio sustancial y sostenible. Los esfuerzos del *30% Club* son complementarios a los esfuerzos individuales de las empresas y de grupos interconectados existentes, complementándolos mediante la colaboración y el compromiso visible y voluntario de líderes empresariales senior. Además de la concesión crítica de que un mayor equilibrio de género conduce a mejores resultados, cinco factores han creado una fórmula repetible para lograr el éxito:

- disponer de un objetivo medible con un calendario definido;
- la existencia de consenso político sobre el hecho de que el estado actual era inaceptable;
- el cambio impulsado por aquellos en el poder;
- una actitud abierta para colaborar;
- contar con una serie organizada y coherente de acciones y programas, desde las aulas a las salas de los consejos.

En **Turquía** y desde el año 2012, la Universidad Sabanci ha exigido diversidad de género en los consejos corporativos turcos en el marco del proyecto *Independent Women Directors (Mujeres Consejeras Independientes)* (IWD)[7], con el respaldo financiero del Consulado General de Suecia en Turquía y en asociación estratégica con *Egon Zehnder International Turkey*[8]. El proyecto promueve la implementación de la recomendación *Comply or Explain (Cumplir o Aclarar)*, promulgado por el ente turco de control bursátil Capital Markets Board of Turkey, con el fin de establecer objetivos de diversidad de género en los consejos corporativos y apoyar a las empresas a dar prioridad a las mujeres a la hora de nominar consejeros independientes. El proyecto IWD, integrante de la iniciativa *Global Board Ready Women (Mujeres listas para el Consejo a Nivel Global)*[9], fomenta la participación de las mujeres turcas en puestos más elevados y un aumento de su influencia a la hora de fijar políticas de empresa y, eventualmente, a la hora de fijar una agenda socio-política nacional. El proyecto IWD tiene como objetivo analizar e informar sobre la respuesta de empresas cotizadas en bolsa ante la implantación de normas no vinculantes relacionadas con la diversidad de género en los consejos corporativos, tanto adoptando medidas o mejorando la calidad de su explicación en caso de incumplimiento.

7 Se puede obtener información actualizada de las actividades del proyecto en www.iwdturkey.com

8 www.egonzehnder.com/office/istanbul.html

9 www.globalboardreadywomen.com

En **España** la iniciativa *Paridad en Acción*[10] siguió el enfoque alemán. Desde 2013, abogadas españolas visitaron las juntas generales de accionistas de sociedades cotizadas del IBEX 35 y han planteado cuestiones sobre el porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisiones, ascenso de mujeres y sobre la participación femenina en las actividades de formación. El aumento del porcentaje de mujeres en los consejos de administración en España es un efecto de la legislación sobre igualdad de género de 2007, basada en una cuota flexible sin sanciones. Las actividades del proyecto español también llevaron a la adopción de políticas de igualdad de género y de conciliación familiar en las empresas españolas. Los contactos personales también ayudaron a alcanzar los objetivos del proyecto. En 2015, se utilizó el cuestionario EWSDGE. Se recibieron respuestas de 19 empresas del IBEX. La respuesta recibida fue muy positiva.

2.2 EL PROYECTO EWSDGE

El proyecto EWSDGE,[11] financiado principalmente por la Comisión Europea, así como por el Ministerio Federal Alemán para la Familia, Tercera Edad, Mujeres y Juventud[12], el Ministerio de Justicia e Igualdad de Sajonia-Anhalt[13], la Cámara de Comercio de Finlandia[14] y djb[15], ha completado sus actividades con éxito entre el 16 de mayo de 2014 y el 15 de mayo de 2016.

¿Cómo se originó el proyecto EWSDGE?

En 2000[16] se fundó EWLA[17], la Asociación de Mujeres Juristas Europeas, con el objetivo de hacer oír su voz en las instituciones de la Unión Europea, del Consejo de Europa y de más allá. La asociación está compuesta por individuales y asociaciones nacionales de mujeres juristas de toda Europa. Desde el principio, las actividades de EWLA se centraron en la mujer en los puestos directivos de las empresas. Desde entonces, la djb ha trabajado en estrecha colaboración con EWLA desde que la djb decidió convertirse en coordinadora de la propuesta de proyecto EWSDGE[18], y EWLA y otras asociaciones nacionales de mujeres juristas estaban listas para entrar como socias en el proyecto EWSDGE: EWLA Bulgaria, A.F.F.J.[19] y la Asociación Húngara de Mujeres Juristas (juristas defensores de la mujer)[20]. Esta red ha servido como fuente de recursos para las coordinadoras na-

[10] Se puede obtener información actualizada de las actividades del proyecto en www.iwdturkey.com

[11] www.ewsdge.eu

[12] Ministerio Federal Alemán para la Familia, Tercera Edad, Mujeres y Juventud (BMFSFJ), www.bmfsfj.bund.de

[13] www.mj.sachsen-anhalt.de

[14] kauppakamari.fi/en/international

[15] www.djb.de

[16] Con fondos de la Comisión Europea (4º programa de acción para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres 1996-2000) y el Ministerio Federal Alemán para la Familia, Tercera Edad, Mujeres y Juventud (BMFSFJ) bajo el liderazgo de la djb.

[17] www.ewla.org

[18] Bajo el programa PROGRESS, JUST/2013/PROG/AG/GE.

[19] www.affj.asso.fr

[20] www.ugyvednok.hu

cionales, todas ellas juristas, Myriam VAN VARENBERGH a cargo de Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos; la profesora Jackie JONES para Irlanda y Reino Unido; Kamelia ANGELOVA y Svetlana GANEVA de Bulgaria, así como Nathalie LEROY y Sylvia CLEFF Le DIVELLEC para Francia. En Alemania, Birgit KERSTEN actuó como coordinadora nacional, haciendo lo propio en Hungría la Dra. Katalin PRANDLER, Antonia VERNA en Italia[21] y Katharina MILLER en España. Las coordinadoras nacionales fueron jugadoras clave en el proceso de implementación del proyecto EWSDGE.

La Cámara de Comercio de Finlandia se hizo cargo de las tareas de asesoramiento, actuando su vicedirectora, Leena LINNAINMAA, como coordinadora para Finlandia. La universidad del Oeste de Inglaterra[22] participó también en calidad de asesora.

La Universidad de Ciencias Aplicadas de Magdeburgo-Stendal[23] estuvo a cargo de la evaluación del proyecto EWSDGE y lo hizo realizando entrevistas con las coordinadoras nacionales y con la oficina del proyecto EWSDGE durante la primera mitad de 2015; asistiendo a la segunda reunión del proyecto en enero de 2015 y mediante la participación en la conferencia EWLA en Lille, en marzo de 2015. También se encargó de la producción de un cortometraje para el público con el fin de exponer los objetivos y logros del proyecto EWSDGE[24].

El Ministerio de Justicia e Igualdad de Sajonia-Anhalt organizó las reuniones del proyecto, así como la conferencia final de EWSDGE.

¿Cuáles son nuestros logros?

El objetivo del proyecto consistía en tomar parte en las JGA de empresas cotizadas en el índice EURO STOXX 50[25], así como en una selección de empresas de los índices bursátiles BUX[26], SOFIX[27] y el FTSE 100[28] durante la primera mitad de 2015, presentando un cuestionario que solicitase a los consejos (de supervisión) información detallada sobre la representación de las mujeres en los puestos de liderazgo de estas sociedades cotizadas (en las juntas directivas y/o los consejos de supervisión, pero también en los puestos ejecutivos más bajos), y también sobre las actividades generales de las empresas para fomentar el desarrollo profesional de las mujeres[29].

En total, 105 activistas se inscribieron en el proyecto y fueron 125 las sociedades cotizadas en

21 Temporalmente por Manuela CAVALLO.

22 www.uwe.ac.uk

23 www.hs-magdeburg.de

24 www.ewsdge.eu

25 www.stoxx.com

26 www.bse.hu/topmenu/marketsandproducts/indices/indicies/bux.html

27 www.bse-sofia.bg

28 www.londonstockexchange.com

29 El modelo del cuestionario adaptado por los coordinadores nacionales se adjunta como anexo 1.

bolsa[30] de toda Europa las que participaron en el proyecto EWSDGE. Entre enero y septiembre 2015 se participó en las JGA de las empresas y/o se les pidió que respondieran al cuestionario, ya fuera de forma verbal o escrita.

Las 105 activistas[31] completaron las siguientes tareas, incluyendo:

- crear y mantener la página Web del proyecto EWSDGE;
- establecer contactos con representantes de las empresas;
- elaborar los kits de herramientas nacionales;
- preparar las visitas a las JGA;
- redactar comunicados de prensa;
- organizar talleres nacionales de preparación;
- presentar discursos en las JGA;
- redactar actas de las JGA;
- prestar asesoramiento;
- producir el cortometraje del proyecto EWSDGE;
- evaluar las actividades del proyecto EWSDGE;
- redactar el análisis del proyecto;
- hacer seguimiento de los procedimientos legislativos respectivos a nivel nacional;
- hacer seguimiento de los procedimientos legislativos respectivos a nivel europeo;
- celebrar reuniones nacionales;
- organizar conferencias de prensa:
- implementar conferencias nacionales.

[30] Una lista en orden alfabético se encuentra en el anexo 2.

[31] Una lista en orden alfabético se encuentra en el anexo 3.

Los resultados del proyecto habrían sido imposibles si las participantes del proyecto no se hubiesen reunido de manera regular.

Las coordinadoras (nacionales) del proyecto EWSDGE y los socios del proyecto se reunieron primero de manera informal en las instalaciones del Congreso EWLA, celebrado en noviembre de 2013 en Roma, después de que la propuesta del proyecto EWSDGE fuese presentada a la Comisión Europea.

Tras recibir luz verde para poner en marcha el proyecto EWSDGE, se celebraron dos reuniones centradas en el proyecto (el 14 de julio de 2014/ el 20 de septiembre de 2014 en Bruselas/Berlín y el 16-17 de enero de 2015), así como un taller de cierre el 3 de julio de 2015 en Bruselas, un taller de documentación el 6 de noviembre de 2015 en Cardiff y varias actividades de diseminación, por ejemplo, el desayuno EWLA en el Parlamento Europeo en Bruselas el 29 de septiembre de 2015 y conferencias de prensa el 5 de marzo en Lille (Conferencia EWLA) y el 10 de julio de 2015 en las instalaciones del Consejo Federal Alemán en Berlín.

También se realizaron otras actividades de comunicación y difusión del proyecto. La oficina del proyecto preparó una presentación en PowerPoint del proyecto, que se distribuyó a las coordinadoras nacionales para su difusión por toda Europa. El cortometraje sobre el proyecto EWSDGE está disponible con subtítulos en alemán, francés e inglés y se proyectó varias veces por moti-

vos de difusión del proyecto, sobre todo por parte de las coordinadoras del proyecto. Margarete HOFMANN fue invitada a Basilea el 15 de enero de 2015 como representante de la djb y coordinadora del proyecto para presentar las actividades previstas en el marco del proyecto EWSDGE en la conferencia *fff – Frauen für Führungspositionen (mujeres en posiciones de liderazgo) – high flying high potentials (volar alto, potencial alto).* Sabine OVERKÄMPING fue invitada como activista del proyecto EWLA y de la djb a un taller el 12 de septiembre de 2015 en Berlín por el proyecto *Legal Aspects of Citizens' Oversight (Aspectos Legales del Control Ciudadano)* por parte del Civil Society Forum-CSF (Forum de la Sociedad Civil)[32] de la UE y Rusia, que se centraba en el tema *Derechos de la mujer e Igualdad de género*, propuesto por la Asociación de Mujeres Juristas de Ekaterimburgo. Allí se encargó de promover el proyecto EWSDGE y sugirió la realización de un taller sobre *Mujeres Juristas de Rusia y la UE Demanda Igualdad de Género* para analizar la situación de las mujeres en posiciones de liderazgo en la UE y Rusia comparando, por ejemplo, diferentes mecanismos legales, tales como cuotas, compromisos voluntarios o vinculantes y la responsabilidad social corporativa. Las responsables del proyecto participaron también en varios eventos patrocinados por la Comisión Europea, como la conferencia *Originality of Women in Management (Originalidad de Mujeres en Posiciones Ejecutivas) Wisdom, Effectiveness, Passion*, celebrada el 9 de junio de 2015 en Bled, Slovenia, en la que coordinadora de proyecto Miruna WERKMEISTER dio a conocer nuestro proyecto EWSDGE.

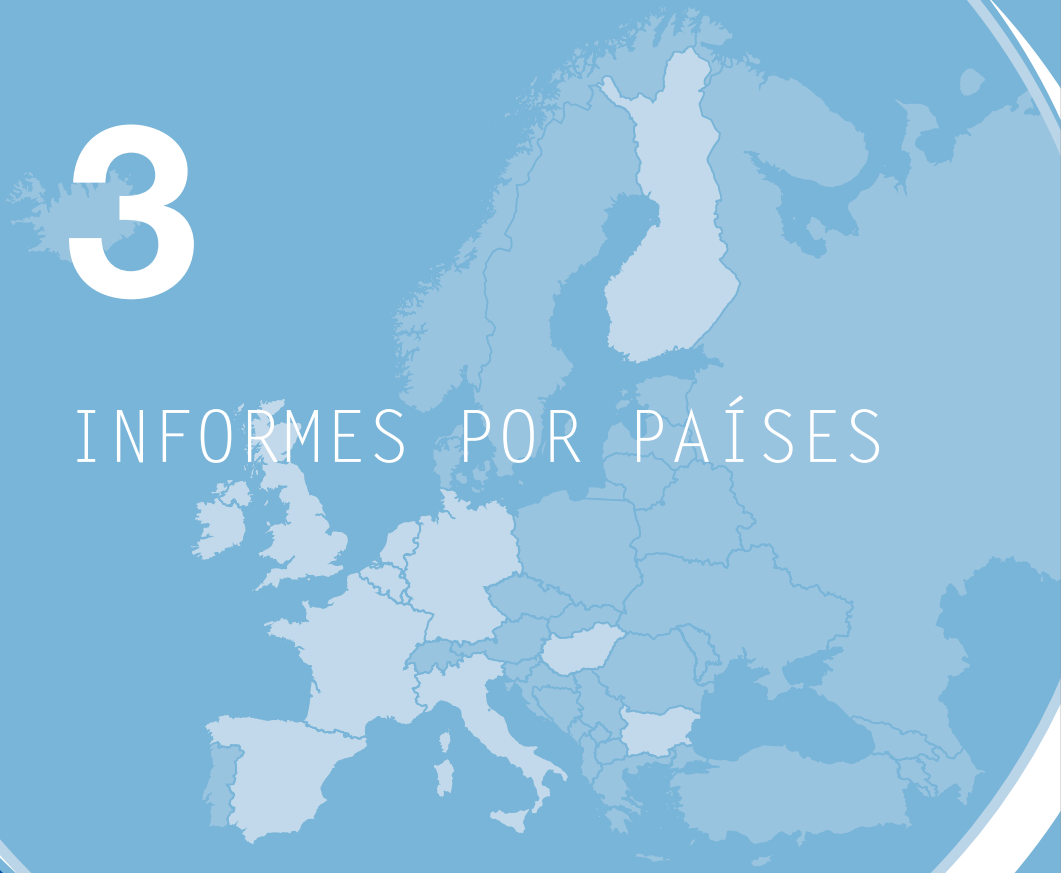
Las actividades interdisciplinares estuvieron apoyadas por actividades nacionales temáticas, organizadas por las coordinadoras nacionales en forma de talleres, visitas a las JGA de las empresas seleccionadas y eventos de seguimiento en Bélgica, Francia, Alemania, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, España y Reino Unido. Los kits de herramientas nacionales ya mencionadas sirvieron como herramienta informativa y los análisis nacionales permitieron hacer más accesible y visible el resultado. La oficina del proyecto EWSDGE en Berlín prestó su apoyo a todas las coordinadoras nacionales con estas tareas.

Las actividades del proyecto EWSDGE culminarán en la conferencia final el 11 de febrero de 2016 en Bruselas. Los resultados del proyecto serán objeto de discusión en un foro, especialmente las recomendaciones. De esta manera, las mujeres accionistas europeas allanan el camino para lograr la paridad de género en puestos de liderazgo y hacer un hueco en el "techo de cristal".

[32] Es una plataforma común permanente para la cooperación y coordinación de organizaciones de la sociedad civil de Rusia y de la Union Europea con 147 organizaciones miembros proveniendo de áreas temáticas distintas, véase www.eu-russia-csf.org

3

INFORMES POR PAÍSES



3.0 CUESTIONES GENERALES

La representación de mujeres y hombres en las grandes empresas cotizadas en bolsa de los Estados miembros participantes varía del 32,8% en Francia al 11,1% en Hungría y Luxemburgo.[1] La aceleración del progreso en este contexto se ha visto impulsada por la presión política y legislativa, tal como demuestra el ejemplo de Francia. Sin embargo, incluso allí, la paridad de género sigue sin lograrse. La situación sigue siendo inaceptable.

Con este trasfondo, las actividades del proyecto EWSDGE centran su atención en la forma en que las grandes empresas afrontan las cuestiones de género: algunas sin hacerlo y otras haciéndolo muy bien. En otras palabras, no hay igualdad de condiciones o paridad homogénea en toda Europa.

En **Alemania,** las juristas han estado visitando las JGA y haciendo preguntas acerca de la situación de las mujeres dentro de las empresas desde el año 2009. Posteriormente durante el periodo de 2010 a 2013 tuvieron lugar más visitas a juntas de accionistas dentro del proyecto de la asociación djb "Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" (Mujeres Accionistas Demandan Igualdad), financiado por el Ministerio Federal de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud (BMFSFJ). Por lo tanto, en 2015 ya eran visitantes bien conocidas por las empresas. En **España,** las mujeres juristas comenzaron a visitar las JGA y a plantear preguntas en 2013 y 2014. Las empresas en estos Estados miembros ya eran conscientes del entorno y estaban bien preparadas. Las actividades del proyecto EWSDGE durante este año merecieron ser consideradas como cuestiones legítimas a tratar en el marco de las JGA. Sin embargo, algunas mujeres juristas experimentaron cierto resentimiento, sobre todo por el público y por otros ponentes.

En todos los demás Estados Miembros participantes, las actividades del proyecto EWSDGE descritas anteriormente eran nuevas. En algunos casos, incluso era la primera vez que se planteaban cuestiones de género en este marco, por ejemplo, en **Irlanda, Italia, Bélgica, Países Bajos, Bulgaria** y **Hungría.** Las mujeres juristas experimentaron una variedad de reacciones por parte de los consejos. En **España**, nuestra colega se mereció la calificación de heroína. Sin embargo, a menudo recibieron respuestas cliché, argumentando que la idoneidad para un puesto debía depender de las capacidades y no del género **(Hungría)**. Como los representantes de las empresas no estaban acostumbrados a responder a preguntas sobre políticas sociales y de género tampoco prepararon su argumentación de cara a las juntas, incluso cuando se les envió por adelantado los cuestionarios **(Bulgaria)**. Incluso dentro de un mismo Estado miembro,

[1] Véase la hoja informativa de la Comisión Europea (octubre 2015): www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf

las reacciones variaban entre airadas y motivadoras **(Francia)**.

Si bien las experiencias variaron y no siempre fueron positivas, nuestra fortaleza ha aumentado durante el tiempo de vida del proyecto EWSDGE. Se hizo evidente que el proyecto estaba ejerciendo un impacto importante y que, por tanto, era sumamente importante continuar con él y hacerlo más allá de la duración establecida del proyecto. Estamos aún muy lejos de alcanzar una distribución equitativa por género de los puestos de toma de decisiones y creemos firmemente, basándonos en las pruebas que hemos reunido, que nuestras actividades de sensibilización y nuestro activismo contribuirá significativamente a allanar el camino para que exista igualdad de género en los puestos directivos en Europa.

Los siguientes informes por países ordenados alfabéticamente se dividen en tres partes:

- Legislación nacional
- participación en las JGA y actividades derivadas y
- estudio de casos

Los kits de herramientas nacionales[2] ya mencionados proporcionan información detallada sobre la legislación nacional actualmente en vigor, las empresas visitadas y el cuestionario específico para cada país proporcionado por las coordinadoras nacionales. En las páginas nacionales de los países participantes se pone a disposición informes sobre el entorno, comunicados de prensa, análisis y otra información de trasfondo. Los siguientes informes de países proporcionan una base empírica inicial:

3.1 BÉLGICA[3]

3.1.1 Legislación nacional

En Bélgica, la ley de 28 de julio de 2011 introdujo el principio de que, en empresas autónomas del Estado y en las empresas por acciones cotizadas en el mercado bursátil regulado, así como en el Organismo Nacional de Lotería (nuevo art.18, § 2bis de la Ley del 21 de marzo de 1991 sobre la Reforma de algunas Empresas Estatales, nuevo art. 518bis del Código de Sociedades Mercantiles y nuevo art. 8 de la Ley de 19 de abril de 2002 sobre la Lotería Nacional) al menos un tercio del consejo de administración deberá estar ocupado por el género menos representado. Si no se cum-

[2] Véase la sección de los países que participan en la página Web del proyecto EWSDGE: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/

[3] Para más información sobre la situación en Bélgica consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/belgium/

plen las cuotas requeridas, las disposiciones pertinentes establecen sanciones que se aplicarán a los miembros del consejo de administración o a los miembros recién nombrados, respectivamente. Además, todos los nombramientos de nuevos consejeros serán nulos hasta que se cumpla el requisito del tercio femenino.

Un segundo elemento de la ley es la modificación del art. 96 §2 del Código de Sociedades Mercantiles. Aquí se proporciona una descripción de la información que debe ser incluida en el informe de gobierno corporativo de las empresas con acciones cotizadas en el mercado bursátil regulado. También la ley exige detallar todos los esfuerzos realizados por la empresa en esta materia.

El requisito de la cuota mínima entrará en vigor el 1de enero de 2017 para las empresas cotizadas en bolsa cuyo ejercicio finalice el 31 de diciembre. Para aquellas empresas cuyo ejercicio finalice el 30 de junio, el requisito entrará en vigor el 1 de julio de 2017.

3.1.2 Participación en las JGA y actividades derivadas

En Bélgica, la JGA de Anheuser-Busch InBev, empresa del índice EURO STOXX 50, fue objeto de visita en Bruselas el 29 de abril de 2015.

En este contexto, Myriam VAN VARENBERGH, coordinadora nacional de Bélgica, estableció un grupo de trabajo de cuatro colaboradoras para Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo (Benelux), estando ella misma a cargo de Bélgica.

Para la preparación del proyecto en el Benelux, el grupo primero recogió toda la información acerca de las empresas en cuestión posible a través de Internet. Partiendo de esta información, elaboraron un análisis inicial sobre la composición de los consejos y comités de alta dirección y sobre la política de cada empresa sobre igualdad de oportunidades. A continuación se recopiló información sobre la forma de participar en las JGA de cada empresa.

Resultó problemático obtener toda esta información ya que algunas páginas Web estaban incompletas y, aunque el procedimiento para participar en las JGA se detallaba en los sitios Web, el procedimiento real luego resultaba ser otro. Esta cuestión ha demostrado ser un problema a nivel europeo, que dificulta el acceso al derecho a la información para los accionistas o, en algunos casos, lo hace imposible.

El equipo también tomó decisiones logísticas redactando una lista de activistas del proyecto que actuaban en calidad de accionistas de las empresas y como tales tenían derecho a participar en la JGA y por otro lado activistas que les acompañaban para tomar notas.

Desde el principio quedó patente que Bélgica no era un entorno problemático. Dicho esto, sí que

se invirtieron muchos esfuerzos, tanto por teléfono como por correo electrónico, para entablar contacto con las personas responsables en cada empresa. El equipo también mantuvo una reunión preparatoria con el Vicepresidente de Gobierno Corporativo y con el Asesor Jurídico Senior para explicar el objetivo del proyecto EWSDGE, además de para entregar el cuestionario por adelantado. Se fijó un acuerdo por el que sólo aquellas cuestiones no aclaradas antes de la JGA se plantearían oralmente en dicho marco. Pero, afortunadamente, las respuestas llegaron rápida e íntegramente. Esto dejó libertad al equipo para presentar el proyecto EWSDGE y para plantear cuestiones generales ante las respectivas JGA sobre la paridad de género en los consejos y comités de alta dirección. Esta estrategia tuvo una acogida muy favorable.

3.1.3. Estudio de caso

"Pero es necesario plantear preguntas sobre la forma en que las mujeres están representadas en los puestos de toma de decisiones", plantea Myriam VAN VARENBERGH, coordinadora para el BENELUX del proyecto EWSDGE. "La participación con equilibrio de género es un derecho fundamental que debe hacerse realidad. Y es sorprendente que la mayoría de empresas conozcan sus obligaciones legales, pero que se estén esforzando para cumplir sólo con estas obligaciones a última hora, es decir, en algunos casos en 2017 o 2019, y sólo ahora estén empezando a poner en marcha algún programa o proceso para cumplir con las cuotas impuestas por la legislación europea o nacional".

De manera general estamos satisfechas con el proyecto EWSDGE, pero creemos que requiere mucho tiempo y que existen demasiadas formalidades administrativas que cumplir. Desde nuestra perspectiva, creemos que es mejor organizar una reunión preparatoria con la persona al cargo en cada empresa antes de participar en la JGA.

3.2 BULGARIA[4]

3.2.1. Legislación nacional

La legislación búlgara no abarca ninguna regulación sobre cuotas relacionadas con la representación femenina en los consejos de empresas co-

[4] Para más información sobre la situación en Bélgica consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/bulgaria/

tizadas en bolsa. En la actualidad tampoco hay discusiones en curso sobre la adopción de cuotas nacionales de este tipo.

El Código Nacional de Gobierno Corporativo existente contiene disposiciones generales sobre gobierno corporativo, pero ni una única palabra sobre la cuestión de la igualdad de género o sobre la representación femenina en los consejos y/o puestos de liderazgo en las empresas. Es por tanto una situación insatisfactoria.

3.2.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

Todas las 16 empresas del índice búlgaro SOFIX se encontraban en la lista del proyecto para Bulgaria. En Bulgaria se participó en ocho JGA (Advance Terrafund REIT–Sofia, CB Central Cooperative Bank AD-Sofia, CB First Investment Bank AD-Sofia, Industrial Capital Holding AD-Sofia, Industrial Holding Bulgaria PLC-Sofia, Monbat AD-Sofia, Sopharma AD-Sofia, Stara Planina Hold AD-Sofia).

Todas las juntas de accionistas se celebraron en Sofía en junio de 2015.

Para preparar y entrenar a las ponentes y a las responsables de tomar notas, presentando también una estrategia adecuada para acercarse a los consejos las JGA, se celebró un taller nacional el 18 de abril de 2015 en Sofía.

Svetlana GANEVA y Kamelia ANGELOVA, coordinadoras nacionales para Bulgaria, se encargaron de preparar por adelantado la participación en las JGA. Las notificaciones a los responsables de Relaciones con Inversores, en las que se presentaba brevemente el objetivo de las visitas por parte de las accionistas, se les enviaron una semana antes de cada JGA. No se enviaron preguntas concretas por adelantado, sino que se plantearon oralmente ya en las juntas de accionistas.

Además se envió el cuestionario del proyecto a todas las empresas del SOFIX después de la participación en sus juntas para poder así recibir información de la que no disponían los consejos durante las JGA. Se recibieron respuestas sólo de 7 de las 16 empresas encuestadas.

3.2.3. Estudio de caso

Los en Bulgaria no están acostumbrados a contestar cuestiones sobre políticas sociales y de género: en la mayoría de las JGA, los miembros del consejo no estuvieron preparados para contestar cuestiones de género, una cuestión que claramente no pareció estar entre las prioridades de las empresas. La mayoría de los consejos adoptaron una postura defensiva a la hora de contestar las preguntas de género. Es más, la paridad de género y las mujeres en puestos de liderazgo parece ser una cuestión incómoda que dis-

cutir delante de todos los accionistas en la mayoría de empresas, donde la mayoría de accionistas eran hombres.

Ninguna de las empresas visitadas en Bulgaria ha aplicado un proceso para proponer candidaturas al consejo directivo en las que se tenga en cuenta a las mujeres con el perfil adecuado para ello. La explicación estándar a esta cuestión fue que ni la legislación nacional ni la europea lo requieren. Los consejos argumentaron con frecuencia que sólo se adoptarán reglas específicas para fomentar la participación femenina cuando la legislación fije cuotas obligatorias.

En la mayoría de empresas visitadas, los miembros de los consejos compartían la postura de que buscar activamente mujeres para puestos del consejo constituía una discriminación hacia los hombres. La misma noción se aplicaba en relación a las medidas de formación orientadas específicamente a fomentar el talento femenino. Claramente, es necesario desarrollar campañas de concienciación en Bulgaria para explicar el principio de igualdad de género y la razón de la necesidad de fomentar el papel de la mujer en puestos directivos.

Un argumento frecuente presentado en las JGA fue que las cuestiones de género podrían convertirse en un importante problema social. No obstante, se piensa que las empresas no deberían dedicar demasiados esfuerzos a cuestiones de género y a aumentar el número de mujeres en puestos de liderazgo mientras existan problemas más urgentes que requieran la atención de los consejos, tales como los graves problemas económicos y empresariales en el país.

3.3 FINLANDIA[5]

3.3.1. Legislación nacional

En Finlandia no hay cuotas de género en vigor aplicables al sector privado. Sin embargo, el gobierno aprobó políticas en 2004 para asegurar que las empresas de propiedad estatal tengan un 40% de

[5] Para más información sobre la situación en Finlandia consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/finland/

ambos géneros en sus consejos[6]. En la primavera de 2006 la medida entró en vigor. El Código Finlandés de Gobierno Corporativo para empresas cotizadas[7] contiene la recomendación de que ambos géneros deberán estar representados en el consejo de dirección. Si no se cumple con esta recomendación, la empresa deberá dar explicaciones públicamente.

3.3.2. Actividades

En Finlandia no se visitó ninguna JGA. En este país se siguió en planteamiento diferente, si bien se persiguió el mismo objetivo de aumentar la participación femenina en las posiciones directivas y de los consejos. La coordinadora finlandesa, Leena LINNAINMAA, vicedirectora de la Cámara de Comercio de Finlandia, apoyó las actividades del proyecto EWSDGE como asesora. Fue ella quien organizó y guió el taller *train the trainers (formación para instructores)* para coordinadores nacionales, celebrado el 8/9 de octubre de 2014 en Helsinki. Además de la formación que proporcionaba el taller, las participantes tuvieron la oportunidad de observar las experiencias de las mujeres finlandesas que ocupan puestos directivos en el sector público a través de un seminario celebrado en la Escuela de Negocio Sueca – Swedish Business School Hanken de Helsinki: *Se buscan: ¡Más mujeres líderes de negocio!* En su presentación, Leena LINNAINMAA mostró el ejemplo de la atención internacional que está atrayendo el modelo finlandés de fomentar los puestos de liderazgo ocupados por mujeres. Los consejos y la guía obtenidos gracias al taller en Helsinki han sido cruciales para dar forma a las tareas del proyecto EWSDGE de cara a la participación en las JGA.

Cada año, la Cámara de Comercio de Finlandia publica un estudio sobre mujeres consejeras y ejecutivas. La coordinadora finlandesa editó el informe especial de 2014 como kit de herramientas para Finlandia y el informe especial de 2015 como análisis de fondo específicamente para adaptarlos al proyecto EWSDGE. Además, la Cámara de Comercio de Finlandia publicó el folleto *20 Ways to Promote Women Business Leaders*[8], que aporta más información detallada sobre las recomendaciones de este informe.

3.3.3. Estudio de caso

Preparar el kit de herramientas finlandés con el análisis y las estadísticas sobre mujeres consejeras y ejecutivas, incluyendo su número, trasfondo educativo y profesional, edad, duración en el cargo y sus áreas de

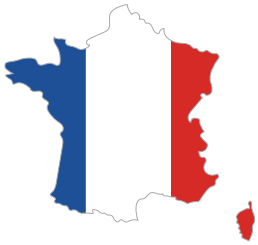
[6] Véase el informe de la Cámara de Comercio de Finlandia "Men lead Business operations of listed companies – Women end up in support functions" (Los hombres lideran las operaciones de las sociedades cotizadas - Mujeres terminan en funciones de apoyo), (diciembre 2011, p.11-12: www.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/03/FCC-report-Women-executives-2011.pdf

[7] www.cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi-2015eng.pdf

[8] Véase: www.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/06/20-ways-to-promote-women-leaders.pdf

responsabilidad, además del sector de su empresa, ha puesto en relieve las cuestiones y factores que influyen sobre el reducido número de mujeres en puestos de liderazgo en la actualidad. Ha resultado ser difícil o imposible hacer comparaciones a nivel internacional que vayan más allá de las grandes empresas cotizadas en bolsa, ya que sólo hay estadísticas disponibles sobre ellas. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas, al igual que aquellas de propiedad estatal, suelen quedar olvidadas. Es más, las estadísticas no suelen abarcar el nivel ejecutivo, ni tampoco los diferentes factores que refleja el kit de herramientas finlandés (como la edad, trasfondo educativo y profesional, sector de negocios) mencionado anteriormente. Al ser los consejos meramente la punta del iceberg, entender la situación y detectar los problemas requiere información sistemática sobre las mujeres en puestos ejecutivos, tal como muestra el kit finlandés[9]. Esta es una laguna que existe actualmente en toda Europa.

[9] Véase: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/finland



3.4 FRANCIA[10]

3.4.1 Legislación nacional

En 2011, la legislación nacional se modificó para acoger una ley sobre cuotas de género (*ley Copé – Zimmermann*)[11], con la que se perseguía el objetivo de aumentar el número de mujeres en consejos de supervisión o administración en empresas tanto privadas como públicas, cotizadas en bolsa o no[12]. Esta modificación ha tenido un impacto transformador significativo sobre la representación de las mujeres en los consejos.

La ley de 2011 requiere que exista un balance de género en los consejos de al menos un 40% de cada sexo en las empresas cotizadas en bolsa y en aquellas que no coticen en ella, pero con una facturación por encima de 50 millones de euros durante tres años consecutivos y más de 500 em-

[10] Para más información sobre la situación en Francia consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/bulgaria/

[11] Ley n° 2014-873 del 4 de agosto de 2014 sobre la igualdad efectiva de género www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id

[12] Véase nota al pie 4, apartado 2

pleados. Otra ley más reciente sobre igualdad de oportunidades aprobada el 4 de agosto de 2014, que entrará en vigor en 2020, extiende este requisito del 40% a las empresas de tamaño medio con al menos 250 empleados y una facturación anual de 50 millones de euros. La ley establece que, si el consejo de administración o supervisión[13] tiene 8 consejeros o menos, la diferencia en el número de cada género no puede pasar de dos. Si no se alcanzan estos límites, ninguno de los directivos será remunerado hasta que se retire su candidatura y se corrija la situación.

Durante el periodo transitorio hasta el 1 de enero de 2017, las empresas cotizadas en bolsa deberán cumplir las siguientes obligaciones:

- alcanzar una cuota del 20% en la primera JGA celebrada después del 1 de enero de 2014;
- designar al menos una mujer consejera en la primera JGA celebrada después de enero de 2011;
- designar un consejero si uno de los géneros no está representado en el consejo a fecha de entrada en vigor de la ley.

Las asociaciones francesas de empresas y empleadores AFEP y MEDEF han incorporado estos cambios legislativos desde abril de 2010, actualizando su código de gobierno corporativo conjunto e incluyendo también recomendaciones para el consejo de administración. Aunque estas recomendaciones no son obligatorias, su incumplimiento requiere ser reflejado en el informe anual de la empresa de acuerdo al principio de *Cumplir o Aclarar*.

3.4.2 Participación en las JGA y actividades derivadas

19 empresas del índice EURO STOXX 50 se encontraban en la lista del proyecto para Francia. El equipo del proyecto visitó 17 JGA (AXA, BNP Paribas, Carrefour, Danone, Essilor International, GDF Suez, GRP Société Générale, L'Oréal, LVMH Moet Hennessy – Louis Vuitton, Orange, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, TOTAL, Unibail-Rodamco, Vinci, Vivendi). La primera JGA se celebró el 14 de abril de 2015 y la última el 11 de junio de 2015 en París.

En Francia, las coordinadoras nacionales, Nathalie LEROY y Sylvia CLEFF Le DIVELLEC, establecieron un grupo de 13 mujeres juristas (procuradoras, estudiantes, ponentes, estudiantes de doctorado, abogadas de empresa, etc.)[14], así como por otras estudiantes de la ESSEC Graduate Business School, bajo la supervisión de Viviane

[13] Consejo de administración se refiere al "Conseil d'administration" o "Conseil de surveillance" y no al "Comité de Direction" que todavía no está afectado por la legislación de cuotas.

[14] Agnes MARAUX BENOIT, Caroline BOMMART FORSTER, Dorothee BRUMTER, Marie Jeanne CAMPANA, Mary-Daphné FISHELSON, Ninon FORSTER, Ulrike KLOPPSTECH, Brigitte LONGUET, Joëlle MONLOUIS, Caroline NEWMAN, Carol XUEREF.

de BEAUFORT[15]. Las activistas encargadas de tomar notas[16] trabajaron alternándose con las abogadas en las JGA y analizaron documentos, prepararon presentaciones y observaron las reacciones de los asistentes a ellas.

Se celebraron tres reuniones de trabajo en 2014 (el 11 de octubre y el 18 de noviembre) y otra en el 2015 (15 de enero) para presentar el proyecto; para incorporar a mujeres interesadas en participar; adaptar las preguntas a plantear en las JGA y establecer la estrategia de participación en ellas.

También se organizó un taller con un coach profesional y un periodista el 21 de marzo de 2015 en París[17] con el fin de ayudar a los ponentes a intervenir de forma profesional y menos estresante. El tema del taller se centró en cómo dominar intervenciones en público dentro de un entorno hostil, contando con la participación de 12 mujeres. Este taller contribuyó a reforzar los lazos entre el grupo y fue visto como una preparación útil por parte de las participantes. Las mujeres juristas están acostumbradas a comunicarse en un contexto profesional estructurado con códigos de conducta estrictos y es posible que no estén acostumbradas a entornos en los que reina una falta de interés o incluso hostilidad hacia ellas, entornos en los que existen convenciones que las activistas pueden desconocer.

Las 19 empresas francesas del EUROSTOXX 50 fueron repartidas entre las juristas y responsables de notas dependiendo de su disponibilidad, según si eran accionistas de la empresa o no o de su interés por ella. La cantidad de participantes en cada JGA varió de 50 a 7000 accionistas, con una media de 2000 accionistas.

Nuestras juristas plantearon 11 preguntas/intervenciones orales durante las sesiones de ruegos y preguntas, que en total tuvieron una duración media de sólo 60 minutos.

Todas las empresas menos una hicieron referencia y/o presentaron información sobre la cuestión de paridad de género como resultado de las actividades del proyecto EWSDGE (envío del cuestionario y/o preguntas orales). 16 empresas devolvieron sus respuestas por escrito o las publicaron en sus páginas Web. En el caso de cuatro empresas, las activistas no pudieron participar en las juntas por imposibilidad de agenda y, en el caso de 3 empresas, las respuestas orales fueron suficientemente comprensibles y satisfactorias.

Teniendo en cuenta la situación específica en Francia, donde la legislación ya obliga a las empresas a cumplir con un cierto número de obligaciones, en particular, en materia de informes de cumplimiento y de paridad de género, se tomó la decisión final

[15] www.essec.edu/en/staff/faculty/viviane-de-beaufort

[16] Julie HOSTEING, Fanny COHEN y Manuela SCHAUERHAMMER.

[17] Gaëlle COPIENNE

de adaptar el cuestionario para cada empresa teniendo en cuenta la realidad del contexto francés.

Al disponer los accionistas de la opción de plantear cuestiones por escrito con antelación a la JGA, pareció apropiado analizar de manera conjunta estas cuestiones junto con las planteadas durante la JGA en sí. Este planteamiento suponía obtener una respuesta detalla por escrito que no se podría obtener durante la JGA, sobre todo porque las preguntas tenían que ser cortas y no había ninguna garantía de poder intervenir durante las mismas.

Como resultado, se decidió enviar un cuestionario más detallado a las empresas antes de la JGA para que fuera incluido en el orden de la misma ya que las empresas están obligadas por ley a contestar durante la JGA, dejando una única pregunta a ser planteada directamente por la jurista de la A.F.F.J. en el marco de la JGA misma.

Aunque finalmente sólo se preparó una única pregunta para la JGA, las juristas tenían libertad para adaptar esta pregunta dependiendo de la atmósfera y el contexto particular de cada JGA.

Las preguntas servían para dos propósitos: en primer lugar, las preguntas por escrito aportaban una respuesta por escrito y, en segundo lugar, las preguntas orales aumentaban la atención hacia la cuestión y hacia el proyecto por parte de los accionistas y consejeros.

El 18 de septiembre de 2015 se celebró un taller de finalización en París. Sabine OVERKÄMPING, directora de investigación del proyecto EWSDGE, fue invitada, presentó un discurso y distribuyó certificados a todas las ponentes francesas y redactoras de notas dándoles las gracias por el gran trabajo realizado.

3.4.3 Estudio de caso

Con el transcurso de las JGA fuimos adaptando nuestra forma de comunicar nuestro mensaje porque no queríamos una apariencia agresiva, sino positiva. Algunos de los presidentes se mostraron muy abiertos e interesados en el tema, otros no tanto.

Nos dimos cuenta de que frecuentemente la mayoría de accionistas no estaba interesada en este tema y que, en ciertos casos, los accionistas mostraban irritación por nuestras intervenciones.

Cabe señalar que la mayoría de accionistas asistentes eran hombres mayores de 65 años, junto con algunos hombres de negocios y representantes de intermediarios financieros, ya que las JGA se celebraron en día y horario laboral.

No obstante, algunos accionistas se acercaron para felicitar / apoyar a las ponentes (VINCI, CARREFOUR, ESSILOR, ENGIE).

En la JGA de VIVENDI, debido a la hostilidad en la sala después de que el secretario general respondiese a la pregunta por escrito enviada por A.F.F.J., la jurista del proyecto EWSDGE tomó la iniciativa de usar medios de comunicación inesperados y planteó su pregunta cantando al consejo de administración: *¿Dónde están todas las mujeres?* fue la canción de la velada en la sala L´Olympia. La pregunta fue bienvenida por la dirección y los participantes en general, que le dedicaron risas y aplausos. No obstante, una mujer accionista tomó la palabra después y declaró que no había lugar para las mujeres simbólicas en los consejos, insinuando que las mujeres en los consejos de administración estaban consideradas como meras señales simbólicas. Su intervención fue aplaudida por varios participantes en la junta.

En la JGA de VINCI, el público aplaudió a nuestra ponente y a las respuestas que obtuvo.

Las reacciones fueron por tanto muy variadas entre cada JGA, yendo de airadas a motivadoras. La actitud de la persona que presidía la junta a menudo fue un factor decisivo para determinar si los participantes percibían nuestra intervención de forma negativa o positiva. En la JGA de CARREFOUR, la intervención de nuestra ponente llamó la atención del equipo de gestión corporativa de la diversidad representado en la junta. Se creó con él un contacto acabada la junta, estableciendo una valiosa colaboración para el futuro.

3.5. ALEMANIA[18]

3.5.1. Legislación nacional

La *Ley de Cuotas*[19] entró en vigor el 1 de mayo de 2015. Desde el 1 de enero de 2016, una cuota de género del 30% se aplica a los consejos de supervisión de las empresas cotizadas en bolsa y que estén sujetas a co-determinación paritaria. Estas regulaciones se aplican, según la situación actual, a unas 100 empresas en Alemania, que se verán obligadas a cumplir con la cuota sucesivamente desde ahora y cuando designen cargos para sus consejos de supervisión. Las elecciones de cargos que sean contrarias a esta regulación de cuotas serán nulas y no tendrán efecto. En principio, este ratio mínimo se aplica a todo el consejo de supervisión como conjunto (responsabilidad colectiva, si hay objeción por una parte se incurre en responsabilidad individual).

Las empresas cotizadas o que están sujetas a co-determinación fueron obligadas a establecer objetivos para aumentar la proporción de mujeres en sus consejos de supervisión, de administración y en los dos niveles de gestión más altos a partir del 30 de septiembre de 2015. También están obligados a informar públicamente sobre los objetivos y hasta qué punto han sido alcanzados. Este período, que aún está sin especificar, no podrá ser posterior al 30 de junio de 2017 y los siguientes períodos no podrán superar los cinco años. Esta medida afectará al menos a 3500 empresas. Si la cuota del 30% aún no ha sido alcanzada, las empresas no podrán quedar por debajo del nivel actual. También deberán publicarse periódicamente los progresos logrados. La ley no prevé sanciones en caso de no alcanzar los objetivos.

Código Alemán de Gobierno Corporativo

En septiembre de 2001, el Ministerio Federal de Justicia introdujo la Comisión para el Código Alemán de Gobierno Corporativo. Esta comisión se compone de representantes de empresas cotizadas en bolsa. En 2002, la comisión presentó el Código Alemán de Gobierno Corporativo (DCGK)[20], que abarca disposiciones legales para la gestión y la supervisión de las empresas alemanas cotizadas en bolsa, así como estándares internacionales

[18] Para más información sobre la situación en Alemania consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/germany/

[19] Ley sobre la igualdad en la participación de mujeres y hombres en posiciones directivas en el sector privado y en servicios públicos del 24 de abril de 2015: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/10/Act-on-the-Equal-Participation-of-Women-and-Men_EN.pdf

[20] www.dcgk.de/de

y nacionales reconocidos para un gobierno corporativo adecuado y responsable, incluidas cuestiones de diversidad de género. A través de la declaración de conformidad en virtud del §161 de la Ley Federal Alemana de Sociedades Anónimas (Aktiengesetz), el Código adquiere una base legal.

Objetivos voluntarios

Los así denominados *objetivos voluntarios* establecidos en la cumbre de las 30 empresas del DAX, celebrada el 17 de octubre de 2010, incluye un objetivo relativo a las mujeres en puestos de dirección por debajo de los niveles del comité de alta dirección y del consejo de supervisión. La consecución de los objetivos se refleja en un informe de estado anual[21].

3.5.2 Participación en las JGA y actividades derivadas

En Alemania se participó en todas las 14 JGA de las empresas del EURO STOXX.

La primera participación en una JGA tuvo lugar el 27 de enero de 2015 y la última el 27 de mayo de 2015. Cuatro JGA se celebraron en Múnich (Allianz, BMW, Münchener Rück, Siemens), dos respectivamente en Colonia (Bayer, Telekom), Essen (E.ON, RWE), Fráncfort del Meno (Deutsche Bank, Deutsche Post) y Mannheim (SAP), una en Berlín (Daimler Benz) y una en Hannover (Volkswagen Pref).

Como coordinadora nacional, Birgit KERSTEN ha sido la responsable de la implementación del proyecto en Alemania. Como coordinadora se encargó de asegurar que las activistas recibieran los pases de accionistas para acceder a las juntas. Las participantes recibieron amplia y relevante información sobre las empresas por parte de la coordinadora, tales como el orden del día de las juntas, los nombres de los miembros del consejo de supervisión y del comité de alta dirección, de los miembros de los comités, información sobre cómo se reflejaba el papel de las mujeres en el informe anual y en los estados financieros, el informe de compromiso voluntario y el informe de estado, etc.. El cuestionario fue adaptado a cada empresa y se puso a disposición de los participantes. Las preguntas se enviaron por adelantado a las empresas y se les solicitó responder a ellas por escrito. Sólo una empresa accedió a dicha petición (Volkswagen). Esto se justifica en virtud del §131 de la Ley Alemana de Sociedades Cotizadas en Bolsa, según el cual la información sobre temas de la empresa necesaria para una evaluación adecuada de la agenda se debe proporcionar a cada accionista sólo durante la junta general. Las preguntas se plantearon durante la junta general y se respondieron en este marco.

En Alemania se enviaron también 14 comunicados de prensa al mismo tiempo que se celebraban las

[21] www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Dax-30_Frauen_inper cent20Fuehrungspositionen.pdf/$file/Dax-30_Frauen_inper cent20Fuehrungspositionen.pdf

juntas generales. También se concedió una entrevista para la revista *Paris/Berlin.*[22]

La coordinadora alemana presentó ponencias sobre el proyecto a una representación del Club de Leones, dos grupos regionales de la djb y en una conferencia de la Federación Alemana de Mujeres Ingenieras[23] (dib e.V.), participando también en el stand informativo en el VIII Forum FidAR[24].

El 22 de abril de 2014, la djb organizó un debate de expertos sobre la Ley Alemana de Cuotas ante el Ministerio Federal de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud – BMFSFJ con la participación de Ramona PISAL, Presidenta del djb, y Manuela SCHWESIG, Ministra Federal de esta área.

3.5.3 Estudio de caso

La aceptación de la djb ya había sido totalmente positiva desde el principio gracias a la relación de trabajo construida a lo largo de varios años de asistencia anteriores, siendo tan grande la aceptación que algunas empresas incluso se esforzaron por contactar con la djb antes de la junta general anual. El posicionamiento de las preguntas durante las juntas fue bueno como norma general.

Las imágenes que ofrecieron las juntas generales anuales fueron bastante variadas. Desde el podio se recibieron predominantemente reacciones amistosas. Las preguntas fueron contestadas de manera detallada en la mayoría de los casos, aunque no siempre se contestaron íntegramente. Un comité de alta dirección (Telekom) ofreció debatir la cuestión a nivel personal.

Las reacciones más perturbadoras provinieron de los accionistas: malestar, gente saliendo de las salas, abucheos y silbidos, así como el intento de inducir al ponente a renunciar a continuar hablando mediante charlas en segundo plano. Se hizo una serie de advertencias desde el podio para que la ponente pudiese continuar con su exposición.

También hubo reacciones positivas por parte de los accionistas, así como de compañeras de trabajo de las empresas, de miembros de los comités de empresa, de la Asociación Alemana de Protección de la Propiedad de Valores, etc.

La mitad de las empresas aprovechó la oportunidad para señalar que la calificación por sí sola es decisiva a la hora de ocupar estos puestos. Esto por lo general provocó aplausos por parte de la audiencia. Otra fra-

22 www.parisberlinmag.com/wirtschaft/-mehr-tempo-meine-herrn-_a-142-3604.html

23 www.dibev.de

24 www.fidar.de/fidar-forum/programm.html

se frecuente fue: "Vamos a cumplir con los requisitos legales" ("... sin embargo no vamos a ir más allá". La coordinadora añadió este hecho como conclusión de las experiencias).

3.6. HUNGRÍA[25]

3.6.1. Legislación nacional

En Hungría no se aplican cuotas de género, ni existen otras medidas nacionales en vigor. La legislación húngara no abarca ninguna regulación sobre cuotas relacionadas con la participación femenina en los consejos de empresas cotizadas en bolsa. En la actualidad tampoco hay discusiones en curso sobre la adopción de cuotas nacionales de este tipo.

El Código Civil Húngaro, y su capítulo de gobierno corporativo aprobado en 2013, contiene disposiciones generales sobre el gobierno corporativo. La participación femenina en los consejos y/o puestos de liderazgo de las empresas no está regulada por ley.

3.6.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

Trece de las 14 empresas del índice húngaro BUX se encontraban en la lista del proyecto para Hungría. En Hungría se participó en 12 JGA (ANY, Appeninn, Business Telecom, CIG Pannónia, Danubius, FHB, Magyar Telekom, MOL, OTP Bank, Pannergy, Richter Gedeon, Synergon).

Todas las participaciones a las JGA tuvieron lugar en Budapest entre abril y mayo de 2015.

Para captar, preparar y entrenar a ponentes y redactoras de notas para el proyecto EWSDGE, la coordinadora nacional, Dr. Katalin PRANDLER, llevó a cabo los siguientes trabajos preparatorios.

La presentación del proyecto EWSDGE y de sus objetivos se llevó a cabo a través de un artículo[26] en el boletín mensual oficial Pesti Ügyvéd de Budapest Bar, convocando a todas las juristas interesadas a participar en el proyecto.

El proyecto EWSDGE fue presentado durante la reunión del consejo de la Asociación Húngara de Mujeres Juristas (juristas defensores de la mujer), celebrada el 19 de febrero de 2015, donde se to-

[25] Para más información sobre la situación en Hungría consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/hungary/

[26] www.ewsdge.eu/figyelo-online-akadalyfutas

mó la decisión de participar en el proyecto EWSDGE en nombre de dicha asociación.

También se celebró una conferencia en Budapest Bar el 13 de febrero de 2015 para una audiencia de juristas más amplia e interesada en el proyecto con la participación de Katharina MILLER, representando como ponente a la djb y como coordinadora nacional de España.

Se celebraron asimismo dos talleres el 2 de octubre de 2014 y el 6 de noviembre de 2014 para quienes se habían ofrecido a participar en el proyecto EWSDGE.

La Dra. Katalin PRANDLER adquirió acciones de primera categoría de las empresas cotizadas en el índice BUX de cada empresa en cuya junta se iba a participar (las acciones de Tisza Chemical Group no estaban disponibles). También se celebró un taller organizativo el 7 de abril de 2015. Después de la adquisición de las acciones, se distribuyeron poderes oficiales para facilitar la asistencia a las JGA. Las voluntarias fueron principalmente activistas de la Asociación Húngara de Juristas Defensores de la Mujer, aunque algunas actuaron como voluntarias a título individual.

Las notificaciones a los responsables de relaciones con el accionariado, en las que se presentaba brevemente el proyecto y se informa de la participación de las accionistas, se enviaron una semana antes de cada JGA. Todas las preguntas concretas se enviaron por adelantado y por escrito,

La mayoría, 11 de 13, de las empresas cotizadas proporcionaron respuestas a las preguntas, incluyendo Raba, una empresa en cuya JGA no se participó.

El 18 de septiembre de 2015 se celebró un taller de finalización en Budapest. Birgit KERSTEN, coordinadora nacional de Alemania y activa en el proyecto alemán desde el principio, fue invitada, presentó un discurso y distribuyó certificados a todas las ponentes y redactoras de notas húngaras, dándoles las gracias por el gran trabajo realizado.

3.6.3. Estudio de caso

La recepción en la mayor parte de las JGA no fue neutral. En algunas empresas se recibió a nuestras voluntarias y redactoras de notas con especial atención y cortesía y, en otras por el contrario, el consejo buscó obstáculos técnicos para evitar la participación de las activistas.

En todas las JGA, la duración asignada para cada intervención se acortó y, como resultado, las ponentes tuvieron que seleccionar las preguntas más relevantes relacionadas con cada empresa. En la mayoría de los casos, los consejos en las JGA respondieron a

las preguntas de manera general y sin estar preparados para responder a las preguntas específicas, indicando también algún tipo de objeción para justificar que en la práctica no se cumpliese con la representación femenina en los consejos.

Algunos consejos acogieron la cuestión de la representación paritaria de la mujer en los consejos como una crítica a su trabajo, aparentando tomarse el asunto como algo personal.

Muchos miembros de los consejos respondieron con la respuesta cliché de que son las habilidades y no el género lo que importa en el procedimiento de selección.

En la mayoría de los casos, los accionistas que participaron en las JGA no reaccionaron directamente sobre el tema.

Cabe señalar que, en las JGA, son los principales accionistas con votos de control los que participan y que no es una práctica común que asistan accionistas con un número reducido de acciones.

Es imperativo facilitar la implantación de personas de contacto con actividad transnacional.

3.7 IRLANDA[27]

3.7.1. Legislación nacional

En Irlanda no hay leyes de cuotas o enmienda de Davies en vigor. Sin embargo, tradicionalmente la legislación societaria del Reino Unido ha ejercido su influencia en Irlanda. Esto cambió en 2014 cuando Irlanda aprobó una nueva Ley de Sociedades (Company Law Act). Esta legislación reestructura, consolida y simplifica el derecho mercantil y, por primera vez, el código mercantil irlandés se puede encontrar en un solo texto. La JGA en la que participó la coordinadora del proyecto, la profesora Jackie JONES, concentró por tanto la atención sobre los cambios derivados de la nueva ley.

Irlanda presenta uno de los peores resultados en términos de equilibrio de género en los consejos, sólo superada en Europa por Portugal. Actualmente no existen propuestas para introducir cuotas de género. Sin embargo, el 30% Club de Irlanda inició oficialmente su actividad en enero de 2015. La

[27] Para más información sobre la situación en Irlanda consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/ireland/

iniciativa cuenta con más de 100 apoyos de personas en posiciones de presidencia, incluyendo a Nicky HARTERY, Presidenta de Cement Roadstone Holding (CRH), la empresa visitada en el marco del proyecto.

"El objetivo es aprovechar la experiencia positiva del cambio impulsado por las empresas en el Reino Unido y la estrategia de colaboración entre hombres y mujeres que trabajan juntos para lograr un cambio. La intención es ampliar el alcance de una serie de iniciativas existentes del 30% Club (...) y desarrollar nuevos esfuerzos específicos relevantes para el mercado local".

Según la información del Club, las estadísticas de Irlanda se sitúan actualmente en un 10,3%. El camino por recorrer es muy largo e Irlanda parece haber comenzado ahora justamente a afrontar en serio este problema.

En marzo de 2015, el Consejo Nacional Irlandés de la Mujer (National Women's Council of Ireland) publicó un manual titulado *Better Boards, Better Business, Better Society (Mejor Consejo, Mejor Negocio, Mejor Sociedad)* con el objetivo de proporcionar información práctica sobre cómo aumentar la representación femenina en los consejos de dirección irlandeses[28].

[28] www.nwci.ie/images/uploads/Better_Boards_PDF.pdf

El manual no hace una llamada a la implantación de cuotas, sino que recomienda lo siguente al Gobierno y a los líderes de la empresas, entre otros:

- crear una ruta de desarrollo del liderazgo que conecte el puesto básico de trabajo con los puestos directivos;
- autorregular la diversidad en los consejos, estableciendo objetivos de género, fortaleciendo la gobernabilidad, buscando específicamente mujeres e invirtiendo en consejeras y consejeras potenciales;
- supervisar las prácticas en los consejos;
- fijar estándares y crear un modelo para la paridad de género.

3.7.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

En Irlanda, la coordinadora nacional, la profesora Jackie JONES, participó en la JGA de CRH, empresa del EURO STOXX 50, celebrada el 7 de mayo de 2015.

La coordinadora se puso primero en contacto con el secretario de la empresa antes de la junta y fue recibida en la junta celebrada en Dublín por él, el presidente y el CEO. Las preguntas, que ya se habían enviado antes de la JGA, obtuvieron una respuesta excelente y la coordinadora pudo hablar con consejeros no ejecutivos y con el CEO una vez acabada la junta, recibiendo una respuesta muy positiva. Varios accionistas se interesaron también

por el proyecto EWSDGE y expresaron su apoyo a que haya una mayor representación femenina en el consejo. Aproximadamente 200 personas asistieron a la junta, la cual duró aproximadamente dos horas. Manifestantes palestinos hicieron acto de presencia en la junta, lo que acaparó una gran cantidad de tiempo.

3.7.3. Estudio de caso

Una vez finalizada la JGA, el presidente, feliz con el proyecto, habló con la coordinadora, planteó preguntas y pudo hacerse una buena imagen del proyecto. El CEO se mostró muy satisfecho de ser capaz de responder a las preguntas relacionadas con el proyecto y recibió un gesto de aprobación de su esposa, sentada entre el público. Una antigua empleada con cargo no ejecutivo (mujer) y un empleado actual con cargo de consejero no ejecutivo (hombre) hablaron con la coordinadora del proyecto sobre la posición de las mujeres en los consejos, expresando su deseo de una mayor cantidad de mujeres, pero reconociendo que el proceso requiere tiempo. La empresa recibió de buen agrado de las cuestiones adicionales planteadas posteriormente.

3.8 ITALIA[29]

3.8.1. Legislación nacional

Un paso muy importante dentro del proceso de concienciación sobre la diversidad de género en el sistema jurídico italiano fue la aprobación de la ley nº 120 del 12 de julio de 2011 (la Ley)[30]. Con referencia a las empresas que cotizan en mercados regulados y las empresas sujetas al escrutinio público, esta ley establece las siguientes nuevas regulaciones:

- el género menos representado debe recibir al menos una quinta parte de los puestos en los consejos de administración y en los consejos de auditores legales durante el primer período y un tercio de los puestos en los siguientes períodos;
- los criterios de reparto se aplicarán durante tres períodos consecutivos después de la entrada en vigor de la Ley (un total de nueve años);

[29] Para más información sobre la situación en Italia consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/italy/

[30] www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011;120

- las disposiciones de la Ley se aplican a la primera renovación del consejo de administración y al consejo de auditores legales del 12 de agosto de 2011.
- En noviembre de 2012 se adoptó por decreto presidencial una regulación específica para extender el alcance de la Ley, que afectaba a las empresas cotizadas en bolsa, a las empresas de propiedad estatal[31]. Esta regulación está en vigor desde el 12 de febrero de 2013.
- En caso de incumplimiento de la Ley, Consob *(Commissione Nazionale per le Società e la Borsa),* organismo regulador italiano de valores financieros intervendrá en primer lugar para solicitar que la empresa se ajuste a la ley dentro de un periodo máximo de 4 meses. Si la empresa que incumpla la legislación no hace los ajustes necesarios en el tiempo previsto, Consob impondrá una sanción y exigirá el cumplimiento de la normativa en el plazo de los tres meses siguientes. En caso de que la empresa siga infringiendo la ley, el consejo de administración o de auditores legales (dependiendo del caso) será destituido y remplazado. La Ley cuenta con una alta implicación política, siendo el primer ministro y el ministro de igualdad de oportunidades los encargados de supervisar en última instancia el cumplimiento de la Ley por las empresas públicas.

[31] www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2012-11-30;251!vig=

3.8.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

5 empresas del índice EURO STOXX 50 se encontraban en la lista del proyecto para Italia. Sólo hubo participación en una JGAde estas empresas (ENEL), celebrada el 28 de mayo de 2015 en Roma.

Enviamos preguntas por escrito sobre igualdad de género a Enel antes de la fecha de celebración de la JGA de acuerdo a la legislación italiana sobre empresas cotizadas en bolsa. La representante del proyecto EWSDGE no planteó preguntas oralmente durante la JGA debido al reducido margen de tiempo disponible para plantear y contestar preguntas.

Con referencia a las otras cuatro empresas (Assicurazioni Generali, ENI, Intesa Saopaolo, UniCredit), presentamos el cuestionario escrito a los accionistas antes de la fecha de cada junta.

Las cinco empresas participantes respondieron al cuestionario escrito de manera satisfactoria.

Está previsto celebrar un evento de difusión del proyecto EWSDGE en Italia antes del final de febrero de 2016.

3.8.3. Estudio de caso

Una opinión compartida por la dirección de las empresas italianas que han participado en el proyecto EWSDGE es que se han tomado medidas importantes para promover la igualdad de género. En todas estas empresas, la responsabilidad de las estrategias de *diversidad e inclusión* recae sobre el departamento de recursos humanos (RRHH), que promueve el aumento del número de mujeres en puestos de dirección a dos niveles diferentes: (I) mediante el proceso de captación externa y (ii) mediante el ascenso profesional dentro de la empresa. En concreto, el departamento de recursos humanos organiza planes de ascenso a altos puestos directivos, controla la sucesión de las mujeres en los puestos de dirección, organiza programas de formación y de movilidad e incluso se encarga de la participación de las mujeres en los programas de desarrollo del liderazgo (p.ej. Unifuture, SVP, Leadership program, Inclusion@work, Global Mobility, etc.), para apoyar su crecimiento profesional hacia los puestos de alta dirección.

Partiendo del contenido de las actas de las JGA, merece destacarse que Manuela Cavallo fue el único miembro del accionariado que planteó preguntas relacionadas con cuestiones de género durante las juntas, mientras que las demás preguntas estaban relacionadas básicamente con el negocio, a la actividad de los gestores de las empresas.

En términos generales, las intervenciones directas en las juntas de accionistas no se ven con buenos ojos, teniendo en cuenta el elevado número de asistentes y los numerosos temas en la agenda relacionados con la empresa que necesitan una discusión más amplia. De hecho, durante la única junta en la que participamos (p.ej. ENEL), el presidente nos sugirió no plantear oralmente las preguntas, ya que sólo disponíamos de siete/ocho minutos para hacerlas y las respuestas durarían sólo dos minutos.

3.9 LUXEMBURGO[32]

3.9.1. Legislación nacional

En Luxemburgo no existe una ley de cuotas en vigor.

El gobierno de Luxemburgo ha estado realizando amplias revisiones de sus medidas de igualdad de género desde 2013, incluyendo la adopción en otoño de 2014 por parte del Gobierno de un *programa de acciones positivas* para lograr una mejor mezcla de hombres y mujeres en los órganos de toma de decisiones de las empresas de Luxemburgo, en el que las empresas pueden participar de modo voluntario.

En septiembre de 2013 se presentó una propuesta legislativa que incluye enmiendas a la legislación laboral de Luxemburgo ("*Code du travail*") con el fin de enmarcar legalmente las cuestiones de igualdad entre hombres y mujeres[33]. El 14 de octubre de 2015 se introdujo otra propuesta legislativa de continuación sobre el plan de igualdad del gobierno para el periodo 2015-2018, que se deriva de una consulta en la que se solicitó a cada ministerio identificar una serie de medidas específicas a tomar en este campo durante los próximos años[34].

Más allá de los textos legales antes mencionados, el *Plan de Acción para la Igualdad 2015-2018* incluye también otras estrategias de diversidad de género, tales como asegurar una representación equilibrada de ambos géneros en los consejos de las instituciones públicas y en aquellas entidades en las que el Estado sea accionista. El gobierno también ha puesto en marcha un sistema de seguimiento para evaluar los progresos en relación con el equilibrio de representación en los consejos de las empresas.

3.9.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

Para el BENELUX, Myriam VAN VARENBERGH, coordinadora nacional, estableció un grupo de trabajo de cuatro colaboradoras con Virginie ISSUMO como responsable de Luxemburgo. El planteamiento común aplicado al BENELUX se describe en el apartado de Bélgica (3.1.2).

[32] Para más información sobre la situación en Luxemburgo consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/luxemburg/

[33] Projet de loi no. 6611 en relación con la paridad salarial entre hombres y mujeres.

[34] Projet de loi no. 6892 – Projet de loi ayant pour objet la mise en oeuvre de certaines dispositions du Plan d'égalité des femmes et des hommes 2015-2018 et portant
1. modification du Code du travail
2. modification de l'article 2 de la loi modifiée du 21 décembre 2007 portant réglementation du financement des partis politiques

En Luxemburgo, se participó en la JGA de ArcelorMittal, empresa del índice EURO STOXX 50, el 5 de mayo de 2015. Desde el principio, estuvo claro que Luxemburgo no supondría problemas.

En Luxemburgo no se organizó ninguna reunión preparatoria. Katharina MILLER, coordinadora nacional de España y con experiencia en la empresa en cuya junta se iba a participar, tuvo amplias conversaciones con varios representantes de la empresa antes de la JGA, así como una conferencia telefónica. Esto permitió a la empresa preparar las respuestas a nuestro cuestionario, que fue enviado al consejo de administración antes de la junta.

3.1.3. Estudio de caso

En Luxemburgo, la igualdad de género está bien establecida y es objeto de análisis por las autoridades públicas y la sociedad civil. El nombramiento de una consejera femenina en ArcelorMittal está en línea con esta mentalidad.

3.10 PAÍSES BAJOS[35]

3.10.1. Legislación nacional

En 2013 se tomaron las medidas legislativas pertinentes para lograr diversidad de género en los consejos en los Países Bajos mediante una ley que modifica el Código Civil holandés. Según art. 2:166 y 2: 276, las grandes empresas públicas y privadas (con una cifra de negocios neta de más de 35 millones de euros y más de 250 empleados) deben esforzarse para que al menos el 30% de los puestos de sus juntas directivas y consejos de supervisión estén ocupados por mujeres, y al menos el 30% de estos puestos ocupados por hombres.[36] Sin embargo, se trata de una medida no vinculante y sin sanciones.

La cuota no es obligatoria y sigue el modelo de "Cumplir o Aclarar". La medida tiene carácter temporal y vence el 1 de enero de 2016. Por ahora no hay una nueva legislación en vigor.

[35] Para más información sobre la situación en Países Bajos consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/netherlands/

[36] Artículo/ Market Integrity Insights/ Views on the integrity of global markets/ Women on Corporate Boards: Global Trends for Promoting Diversity de Matt Orsagh, CFA,CIPM/ 24 de septiembre de 2014.

También existen mecanismos de autorregulación: cláusulas de diversidad en el Código Holandés de Gobierno Corporativo de 2009, aplicable tanto a puestos ejecutivos y no ejecutivos, así como una carta voluntaria con objetivos para que las mujeres ocupen más puestos directivos.

3.10.2 Participación en las JGA y actividades derivadas

Cuatro empresas del índice EURO STOXX 50 se encontraban en la lista del proyecto para los Países Bajos. En los Países Bajos se participó en tres JGA.

Las JGA en las que se participó se celebraron en Amsterdam (Philips), Rotterdam (Unilever) y Eindhoven (ASML) durante mayo y junio de 2015.

La coordinadora nacional, Myriam VAN VARENBERGH, estableció un grupo de trabajo de cuatro con Marianne EISMA y Henriette VAN EYL a cargo de los Países Bajos. El planteamiento común aplicado al BENELUX se describe en el apartado de Bélgica (3.1.2).

En los Países Bajos resultó fácil contactar con el secretario del consejo y Asesor Jurídico (general) quienes estaban a cargo de la preparación de las JGA. Ambos se mostraron muy cooperadores y prestos a ayudar antes y después de las JGA de cara a responder el cuestionario EWSDGE por escrito en profundidad.

En los Países Bajos, desgraciadamente, ING Bank no estuvo dispuesto a aceptar al equipo del proyecto EWSDGE en la JGA, incluso cuando todo el procedimiento para asistir a ella se cumplió debidamente y la responsable fue enviada a tiempo. Philips envió las respuestas escritas al cuestionario del proyecto EWSDGE con mucho retraso. En estas circunstancias, no resultó perjudicial que el equipo del proyecto EWSDGE en contacto con esta empresa no planteara todas las preguntas durante la JGA.

3.10.3. Estudio de caso

Por lo que sabemos, esta fue **la primera vez que se planteaban preguntas por parte del accionariado en las JGA de los Países Bajos** sobre la representación de las mujeres en consejos y puestos de responsabilidad. La mayoría de asistentes quedaron sorprendidos por nuestra iniciativa. Tuvimos que señalar que en los Países Bajos existe una larga tradición de que las organizaciones no gubernamentales (ONG), hagan preguntas sobre impacto ambiental y sobre condiciones de trabajo en las JGA. Esto significó que las preguntas planteadas por las representantes del proyecto EWSDGE atrajesen gran interés por parte de las empresas en cuestión y de otros accionistas.

3.11 ESPAÑA[37]

3.11.1. Legislación nacional[38]

La legislación incluye ya normas de cuotas (flexibles)[39] relativas a la participación femenina en los consejos de empresas cotizadas en bolsa. Estas cuotas se especifican en el art. 75 de la Ley de Igualdad española (Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres)[40]. Esta ley establece un plazo hasta finales de 2015 para su cumplimiento.

En el nuevo Código de Buen Gobierno de sociedades cotizadas se incluye una recomendación sobre cuotas en su punto (14) y promueve un objetivo de la política de selección de personal de modo que en el año 2020 el número de consejeras debe ser de, al menos, el 30% de los miembros del consejo.

3.11.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

Seis empresas del índice EURO STOXX 50 se encontraban en la lista del proyecto para España. En España, se participó en las seis JGA celebradas en Madrid (Repsol, Telefónica), en Bilbao (Iberdrola, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), en Santander (Banco Santander) y en Arteixo (INDITEX).

La primera JGA se celebró el 13 de marzo de 2015 y la última el 14 de julio de 2015.

Tanto las ponentes como las redactoras de notas recibieron formación específica en un taller. El taller se celebró el 27 de febrero de 2015 en una escuela de negocios de Madrid. Los resultados e información adicional serán expuestos en una presentación en febrero de 2016.

La ejecución del proyecto EWSDGE en España ha sido posible sin problema alguno gracias a que *Paridad en Acción* ya había allanado el camino en los dos años anteriores. Ajustar el cuestionario al sistema de órgano único en España representó un reto inicial ya que la legislación española sólo prevé un único órgano administrativo en las sociedades anónimas y empresas cotizadas en bolsa, y ese es el consejo de administración. En el siguiente nivel se encuentra el llamado *comité de (alta) dirección,*

---

37 Para más información sobre la situación en España consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/spain/

38 Para más información véase el kit de herramientas español a partir de la p. 17: www.ewsdge.eu/spain/

39 Para un resumen excelente de la discusión sobre si el art. 75 es una cuota vinculante o meramente una recomendación, podrá consultar: Pérez Trova, Adoración: La incorporación de la perspectiva de género en el Derecho Mercantil, en: Revista de Derecho Mercantil 288, Abril-Junio 2013, p. 53-54

40 www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf

aboliendo una empresa participante en el proyecto EWSDGE este comité a partir de junio de 2015.

EWSDGE logró captar rápidamente activistas gracias al proyecto *Paridad en acción*. Sin embargo, Katharina MILLER, coordinadora para España, quería lograr aún más participación femenina. Por lo tanto se depositaron grandes expectativas en el taller, celebrado a finales de febrero de 2015. El taller se promocionó como un taller para entrenar el hablar en público, entre otras cosas, y atrajo a muchas participantes. Una activista de djb y una miembro de *Paridad en Acción,* Julia Suderow, presentó una ponencia sobre aspectos jurídicos de las juntas generales. Una coach, Isabel PÉREZ PORRAS, llevó a cabo el curso de oratoria. Después del curso fue posible captar otras tres activistas para participar en el proyecto EWSDGE.

Se notificó a todas las empresas que habría presencia del proyecto EWSDGE de acuerdo con la línea marcada por el proyecto *Paridad en Acción.* Al igual que en años anteriores, el cuestionario se envió a las empresas por correo electrónico con antelación. En el correo electrónico también se avisaba de la intención de llevar a cabo una participación activa y de plantear preguntas durante la JGA. Las empresas están obligadas por ley a responder por escrito a las preguntas el día antes de la junta general.

Todas las empresas respondieron a todas las preguntas, sin embargo, la mayoría de preguntas fueron contestadas de manera bastante resumida y poco detallada. Una empresa se negó a proporcionar información sobre la composición del Comité de Empresa. La razón esgrimida fue que sólo tenían un comité de ALTA dirección.

3.11.3. Estudio de caso

La mayoría de las empresas deseaban ver el texto para la junta general por adelantado, lo que supuso un problema. Como la coordinadora española ya había indicado anteriormente, las empresas utilizaron el cuestionario EWSDGE para sus propios fines de marketing durante la junta general, algo a lo que no estaban destinadas las preguntas planteadas por el proyecto EWSDGE durante la JGA. Por lo tanto, la coordinadora cambió su táctica y esperó a recibir las respuestas por escrito. Sin embargo, las respuestas llegaron la noche anterior a la JGA, por lo que hubo que modificar las preguntas de nuevo en el último minuto. Para las ponentes "experimentadas" activas en el proyecto español *Paridad en Acción*, esta necesidad de flexibilidad no representaba un problema ya que la coordinadora española no exigió que las ponentes del proyecto EWSDGE incluyeran estos cambios a corto plazo en sus preguntas. Todas las ponentes recibieron información por adelantado sobre las empresas y consejos sobre cómo hablar y se les en-

señaron las convenciones de saludo a los miembros del consejo de administración y las trabajadoras de las empresas.

Una oradora de *Paridad en Acción* tuvo que cancelar a corto plazo su participación en una junta ya que la empresa pertenecía a su clientela, asumiendo que a la empresa no le agradaría su intervención ante la junta general.

Todas las ponentes fueron tratadas con cortesía, sin embargo, sólo hubo agua para la ponente en una única empresa. En una empresa, el micrófono hizo eco tan fuertemente que la ponente tuvo que oír su propia voz durante toda la ponencia, circunstancia muy irritante.

Ninguna otra accionista que participase en la junta general planteó preguntas similares a las del proyecto EWSDGE. Para todas las ponentes, poder participar en una JGA y plantear preguntas fue una experiencia muy interesante.

Una miembro del consejo de administración le confesó a la coordinadora del proyecto EWSDGE que la consideraba su heroína y que se deberían plantear preguntas adicionales. Este hecho demuestra el éxito del proyecto EWSDGE en España.

3.12 REINO UNIDO[41]

3.12.1. Legislación nacional

No hay legislación sobre cuotas en vigor en el Reino Unido.

En 2011, Lord DAVIES de ABERSOCH fue designado por el Gobierno del Reino Unido para revisar la situación de las mujeres en los consejos de empresas cotizadas en bolsa y de determinar las razones de porcentajes tan bajos. Se planteó a las empresas afectadas la cuestión de si era necesario implantar cuotas femeninas en los consejos, obteniéndose respuestas variadas y sugiriéndose en algunas que esa sería la única manera de lograr un cambio transformador, mientras que otras simplemente consideraban la cuestión como mero simbolismo. El resultado final fue que no se hizo ninguna recomendación sobre la implantación de cuotas. Sin embargo, el proceso de revisión recomendó fijar una meta para todas las empresas del

[41] Para más información sobre la situación en el Reino Unido consulte: www.ewsdge.eu/about-the-project/participating-countries/united-kingdom/

FTSE 350 por la que se deberían nombrar mujeres hasta lograr una representación femenina del 25% en 2015. La proporción alcanzada debería publicarse cada año para vigilar el progreso y, además, el Código de Buen Gobierno Corporativo del Reino Unido tendría que adaptarse para exigir a las empresas cotizadas en bolsa que aplicasen una política de diversidad de género en los consejos, incluyendo objetivos cuantificables de aplicación de la política, y divulgasen anualmente un resumen de las medidas tomadas y de los progresos realizados para lograr los objetivos. El informe anual también debería incluir un apartado que describiese el trabajo del comité de nombramiento de cargos, incluyendo el proceso usado para las nominaciones a consejos (p. ej. uso de empresas de selección de personal, etc.).

De 2011 a 2015, Lord DAVIES ha publicado informes anuales de progreso hacia el objetivo del 25%. La cuarta revisión en 2015 reveló que las empresas del FTSE 100 habían alcanzado un 23,5% del objetivo (comenzando en el 12,5% en 2011), con un 8,6% de consejeras ejecutivas (24 de 255) y un 28,5% de consejeras no ejecutivas (239 de 601) y ninguna empresa con consejos formados exclusivamente por hombres. Este cifra no alcanza el objetivo del 25% recomendado en 2011. En el FTSE 250, el porcentaje en 2015 era del 18%. Por consiguiente, este proceso de revisión llegó a la conclusión de que los objetivos voluntarios funcionan ya que la tasa de adaptación en cuatro años había sido muy alta. Se confiaba por tanto en que el objetivo del 25% se alcanzaría a finales de 2015[42], con varios nombramientos de consejeros nuevos en el horizonte. No existen recomendaciones para introducir ningún tipo de legislación. Esto se ve confirmado por la reciente cifra presentada por el 30% Club, que indica que se ha alcanzado el 26%[43].

El Gobierno del Reino Unido está fijando un nuevo mecanismo de revisión con un grupo directivo, que continuará el trabajo iniciado por la revisión de Lord Davies. Será impulsado por las empresas y se estudiará, entre otras, la presencia de mujeres en los comités de alta dirección y posiciones senior de liderazgo, incluyendo la necesidad de fijar objetivos.

3.12.2. Participación en las JGA y actividades derivadas

En el Reino Unido se participó en juntas de 10 empresas del FTSE 100 entre mayo y septiembre de 2015.

Las JGA se celebraron en varios lugares, incluyendo: Londres (Johnson Matthey, Vodafone Group plc, Babcock International Group plc, Ashtead Group plc, Sports Direct International plc, Dixons

[42] Mejorando el equilibrio de género en los consejos británicos, octubre 2015, véase: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf

[43] www.30percentclub.org

Carphone plc), Zurich (Coca-Cola HBC), Birmingham (Severn Trent) y Edimburgo (Lloyds).

El equipo del proyecto EWSDGE del Reino Unido establecido por la coordinadora nacional, la profesora Jackie JONES, estaba compuesto por seis personas, con tres a cargo de realizar la investigación inicial, que a continuación dejaron el proyecto, y otras dos que participaron en una JGA durante el verano. El equipo encontró dificultades durante todo el año tratando de obtener información sobre las fechas de las juntas ya que esta información aparentemente se retenía o era muy difícil de encontrar en los sitios Web o en los calendarios financieros, o se añadía en una fecha tardía. Las JGA variaron en tamaño, desde los 400 asistentes (Lloyds Bank) a los 20 (Coca Cola), con consejos formados por entre 6 y 20 miembros, con el promedio de duración aproximada de cada JGA de 1 a 2 horas. La mayoría de preguntas y respuestas en las JGA fueron grabadas abiertamente por la coordinadora.

Un cuestionario de seguimiento se envió luego a cada una de las empresas, recibiéndose una única respuesta. Si bien es un resultado decepcionante, indica claramente la importancia de asistir a las JGA en persona. Esto queda corroborado por el hecho de que una empresa, Ashtead, solicitó una reunión de seguimiento cara a cara con la coordinadora nacional para discutir el proceso de cambio transformativo en toda la empresa para aumentar la presencia de mujeres a todos los niveles, no sólo en el consejo. La reunión se llevó a cabo y la coordinadora nacional está trabajando con la empresa para hacer realidad este cambio.

3.12.3. Estudio de caso

Lloyds: (...) El último accionista en plantear preguntas aplaudió nuestro proyecto y solicitó que Lloyds le informase sobre los progresos realizados.

Varios participantes en la JGA se dirigieron a mí para contarme los planes que tienen para sus hijas y que ellos están de acuerdo con nuestra labor. Sin embargo, tuve la sensación de que nuestro trabajo revertirá en la próxima generación, no en la de ellos. Su deseo era lograr mejores opciones para sus hijas.

El equipo EWSDGE generalmente fue bien recibido y no se le obstaculizó al plantear preguntas, independientemente de si el consejo había recibido o aceptado ciertas preguntas enviadas por correo electrónico antes de la JGA. No existieron por tanto barreras para plantear preguntas o consultas de seguimiento. En todos los casos, la petición de grabar las respuestas fue recibida con una respuesta positiva.

Hubo una sola empresa (British Land) que actuó de forma abiertamente hostil hacia la coordinadora del proyecto, la Prof. Jackie JONES, llamándola molestia por hacer preguntas sobre representación femenina y perder tiempo con esta cuestión si la tasa de representación estaba bien. Todos los demás presidentes o CEOs en las JGA en las que se participó hicieron un esfuerzo especial para hablar con el equipo después de la reunión o incluso para saludarles con antelación en la entrada. Muchos consejeros no ejecutivos, sobre todo mujeres, hicieron un esfuerzo para hablar en privado con el equipo para informar sobre las prácticas de selección. Estas conversaciones revelaron que las respuestas oficiales tenían más bien fines de registro y de relaciones públicas, y que en muchas empresas todavía existía mucho favoritismo personal. En otras muchas, la situación es diferente, como es el caso de Severn Trent, cuyo CEO es una mujer, y donde se trabaja activamente para eliminar sesgos inconscientes a la hora de seleccionar personal, aumentando la selección orientada a las mujeres, etc.

El panorama general que pintan las empresas es que los méritos y la experiencia tienen más peso que las consideraciones sobre diversidad de género. En qué consiste el mérito fue una cuestión planteada en las JGA, a la que se contestó con la simple respuesta de "capacidades profesionales". Esto dejó de manifiesto una falta de comprensión de cómo obtienen experiencia/capacidades las mujeres especialmente cuando están fuera del mercado laboral (por ejemplo, gestión del tiempo, habilidades de organización en la gestión de un entorno doméstico lleno de ocupaciones y por trabajar a tiempo parcial) y cómo esto se traduce directamente al entorno de negocios. Por lo tanto, se puede afirmar que la cantera de talento en el Reino Unido está infra-aprovechada.

En varias juntas de accionistas, los accionistas plantearon también otras preguntas sobre la representación femenina, espoleados por el proyecto EWSDGE. En una junta, de Share Action, un grupo de presión importante, solicitó participar en todas las reuniones futuras para hablar de los progresos ya que sus propias lobbistas aspiran a ocupar puestos en consejos. En otros casos, los accionistas conversaron durante las comidas con el equipo del proyecto EWSDGE de Reino Unido para obtener más información.

4

LEGISLACIÓN EUROPEA

Cuando nos fijamos en los logros de las últimas décadas en el campo de la igualdad de género, vemos que se ha avanzado positivamente. En muchos casos, sin acciones y marcos comunes europeos, los avances en la igualdad de género habrían llegado tarde o no lo habrían hecho en absoluto. Dicho esto, todavía hay mucho por hacer, especialmente en algunas áreas en las que el progreso se ha detenido o incluso se ha invertido.

Para el proyecto EWSDGE tiene especial importancia apoyar y hacer comentarios sobre la legislación europea en curso (4.1) y sobre la transposición nacional de la legislación europea (4.2) con respecto a la posición de las mujeres en puestos de toma de decisiones para asegurar y lograr verdaderamente medidas eficaces para alcanzar un equilibrio de género.

4.1 LA DIRECTIVA SOBRE MUJERES EN CONSEJOS

Durante el tiempo de vida del proyecto EWSDGE ha sido importante apoyar los esfuerzos de la Comisión Europea y del Parlamento Europeo para alcanzar una adecuada representación femenina en los puestos de toma de decisiones en el sector privado. La Comisión Europea ha adoptado la propuesta para una Directiva de Mujeres en Consejos[1], que tiene el objetivo de alcanzar una cifra del 40% de mujeres en puestos de consejeras no ejecutivas y/o en consejos de supervisión hasta el año 2020 en empresas privadas cotizadas en bolsa. La Directiva requiere a las empresas cotizadas en bolsa que implanten procesos de selección de personal transparentes hasta 2020, realizando un esfuerzo para garantizar una mayor presencia de mujeres con los mismos méritos en consejos, partiendo del hecho de que las mujeres están infra-representadas.

El estado actual del proyecto de Directiva sobre Mujeres en Consejos ha sido uno de los centros de atención del proyecto EWSDGE. La djb ha seguido de cerca el trabajo en el Consejo de la Unión Europea y en el Parlamento Europeo y aprobó dos dictámenes en este sentido: el primero sobre la propuesta de la Comisión y la primera interpretación por el Parlamento Europeo[2] y el segundo sobre la propuesta de compromiso de la presidencia italiana, informando regularmente al proyecto

[1] Propuesta de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo para la mejora de la paridad de género entre consejeros no ejecutivos de empresas cotizadas en bolsa y asuntos relacionados, en adelante: Directiva sobre paridad de género en los consejos de empresas (Directiva sobre Mujeres en Consejos), www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/directive_quotas_en.pdf

[2] Véase también la opinión consultativa de la djb del 19/05/2014: www.djb.de/Kom/fK/K5a/st14-08 (en inglés: https://www.djb.de/Kom/fK/K5a/st14-08e) y la opinión consultativa de la djb en relación con la propuesta de compromiso del Presidente italiano del Consejo (Documento del Consejo 16300/14) del 17/09/2015: www.djb.de/Kom/K6/st15-11

EWSDGE sobre el avance. Hemos debatido sobre cómo la propuesta de la Comisión podría reforzarse y si las propuestas de compromiso del Consejo que aguaron la propuesta inicial todavía eran aceptables. Partiendo de las evidencias con las que contamos, llegamos a la conclusión de que es necesaria una fuerte señal política de apoyo a la igualdad de género.

Finalmente, la presidencia luxemburguesa del consejo no pudo llegar a una conclusión sobre un enfoque general para la propuesta de Directiva sobre Mujeres en Consejos en diciembre de 2015 ante el Consejo de la Unión Europea. En el boletín diario europeo[3] titulado *Gender Equality* aparecía: *Sin acuerdo en la directiva sobre cuotas para mujeres*, detallando lo ocurrido de la siguiente manera:

"El hecho de que los ministros de trabajo y la igualdad de género asistieran al Consejo de la Unión Europea el 7 de diciembre de 2015 no cambió las cosas en absoluto: los Estados miembros todavía no han llegado a alcanzar un enfoque general sobre el proyecto de directiva sobre las mujeres en los consejos de grandes empresas. (...) El compromiso de Luxemburgo sobre la mesa del Consejo introduce más flexibilidad. (...) Esta versión recibió el respaldo de la Comisión Europea.

Durante la discusión, (...) un número suficiente de estados para constituir una obstrucción minoritaria se mostró en contra de la propuesta de compromiso elaborada por la presidencia de Luxemburgo[4]. Estos países argumentaron basándose en la proporcionalidad y la subsidiariedad para justificar su rechazo. España expresó sus dudas acerca de analizar el texto debido a las próximas elecciones. Portugal y la República Checa, finalmente, dieron su apoyo al texto. (…)"

Las próximas presidencias del consejo en manos de los Países Bajos y de Eslovaquia están en contra de la propuesta de Directiva sobre Mujeres en Consejos. En vista de ello, no esperamos una evolución mayor en el año 2016. Sin embargo, la próxima presidencia del consejo en la primera mitad de 2017, en manos de Malta, no se mostró en contra del compromiso de Luxemburgo. En ese momento buscaremos entablar una nueva ronda de negociaciones.

Después de la finalización del proyecto EWSDGE, la djb y la EWLA seguirán apoyando e informando sobre la legislación europea en desarrollo.

[3] Bulletin Quotidien Europe No 11447

[4] Véase Documento del Consejo 14343/15 del 10/11/2015: data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14343-2015-INIT/en/pdf: "Muchas delegaciones (BE, BG, IE, EL, FR, IT, CY, LV, LT, LU, MT, AT, RO, SI, FI) apoyan a la Directiva en su proyecto actual. CZ, DE, ES, PT y PL han mantenido reservas de control relativas al texto actual. DK, CZ, FR, PL y UK han mantenido reservas de control por el parlamento. DK, EE, HR, HU, SK, NL, SE y UK han mantenido reservas en relación con la propuesta de la Comisión."

4.2 TRANSPOSICIÓN DE LA DIRECTIVA RSE

El proyecto EWSDGE también ha realizado un seguimiento de la transposición de la Directiva 2014/95/UE[5] del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 que modifica la Directiva 2013/34/UE[6] en lo que se refiere a la divulgación de información no financiera y sobre diversidad en grandes empresas y grupos (Directiva RSE) de los Estados miembros participantes. Las coordinadoras nacionales se han centrado en el contenido de los pasajes específicos de género de la Directiva RSE.

En el marco de la legislación relativa a la Directiva RSE, la UE ha impuesto amplias obligaciones sobre presentación de informes sobre determinadas grandes empresas. Las obligaciones son aplicables únicamente a las grandes empresas que sean entidades de interés público con un número medio de 500 empleados. Las pequeñas y medianas empresas están excluidas expresamente[7].

La Directiva RSE complementa la Directiva de Contabilidad principalmente en lo relativo a los estados financieros anuales al requerir más información no financiera y sobre diversidad de género. Desde 2017 en adelante, el informe anual tendrá que incluir una declaración no financiera[8] que exponga también aspectos sociales relacionados con los empleados y con el respeto de los derechos humanos[9], teniendo en cuenta las buenas prácticas actuales, la evolución internacional y las iniciativas relacionadas de la UE.

Al proporcionar esta información, las empresas que estén sujetas a la presente Directiva podrán basarse en marcos nacionales, en marcos europeos como el sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS), o marcos internacionales como el Pacto Global de Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre Negocios y Derechos Humanos de Naciones Unidas implementando el Marco de Naciones Unidas para proteger, respetar y remediar, las directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la norma ISO 260000 de la Organización Internacio-

5 Directiva 2014/95/UE (Directiva RSE), www.eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&-from=

6 Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo del 26 de junio de 2013 sobre los estados financieros anuales, estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y se derogan las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del Consejo (Directiva de Contabilidad), www.eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02013L0034-20141211&from=EN

7 Art. 1, nº 2 (c) y (d) de la Directiva RSE, art. 20 párr. 4 y párr. 5 de la Directiva de Contabilidad.

8 Art. 1, nº 1 de la Directiva RSE, art. 19a de la Directiva de Contabilidad.

9 Considerando 7 de la Directiva RSE

nal de Estandarización, la declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y política social de la Organización Internacional de Trabajo, la Iniciativa de Reporte Global u otros marcos internacionales reconocidos[10].

Partiendo de su deber de debido cuidado, la Directiva RSE exige a las empresas que incluyan también una descripción de su política de diversidad tal como se aplica a los órganos de administración, dirección y supervisión. El contenido del informe, además de los diversos objetivos de la política de diversidad, debe incluir también aspectos tales como la edad, el género, la educación y la experiencia profesional a la hora de especificar cómo se ha implementado la medida, publicándose los resultados durante el periodo de reporte[11]. Por tanto, la información de política de diversidad debe incluir información específica de género[12]. Pero esto no implica la obligación de implantar una política de diversidad de género. Sin embargo, las empresas que no sigan una política de diversidad deberán exponer las razones de tal conducto, siguiendo el principio de *Cumplir o Aclarar*.

La legislación no prevé una revisión de estos informes específicos de género. Las auditorías se limitarían simplemente a comprobar si la información anterior se ha presentado[13]. El derecho a fijar sanciones en caso de incumplimiento de los requisitos de información sigue estando reservado a los Estados miembros como antes[14].

La fecha límite para transponer la Directiva RSE a las legislaciones nacionales de los Estados miembros es el 6 de diciembre de 2016[15]. Las disposiciones de transposición se deberían hacer efectivas por primera vez en los ejercicios que se inicien a partir del 1 de enero de 2017.[16]

La Directiva RSE no fija requisitos activos para que se refleje la presencia de mujeres en los órganos ejecutivos. Tales requisitos pretenden ser fijados por separado a través de la Directiva sobre Mujeres en Consejos[17].

La transposición nacional de la normativa se discutió en el taller de documentación, celebrado el 6 de noviembre de 2015 en Cardiff. Las coordinadoras nacionales son de la opinión que la transposición de la Directiva RSE mejorará significativamente la transparencia de las empresas más grandes de la UE. Una transposición bien hecha y ambiciosa de la Directiva RSE a legislación nacional sería importante y contribuiría al objetivo general del proyec-

[10] Considerando 9 de la Directiva RSE

[11] Art. 1, nº 2 (a) de la Directiva RSE, art. 20 párr. 1 (g) de la Directiva de Contabilidad.

[12] Considerando 19 de la Directiva RSE.

[13] Art. 1, nº 2 (b) de la Directiva RSE, art. 20 (3) de la Directiva de Contabilidad.

[14] Según el art. 51 de la Directiva de Contabilidad.

[15] Art. 4, nº 1 párrafo 1 frase 1 de la Directiva RSE.

[16] Art. 4, nº 1 párrafo 2 frase 1 de la Directiva RSE.

[17] Véase apartado 4.1

to EWSDGE. Más transparencia y más información en cuestiones de género, combinada con buenas prácticas, así como una cultura corporativa sensible a las cuestiones género dentro de las empresas serían una importante contribución para allanar el camino y que las mujeres ocupen más posiciones de liderazgo.

A continuación presentamos un resumen de las contribuciones de las coordinadoras nacionales:

4.2.1 Bélgica[18]

Bélgica aún no ha implementado la Directiva RSE. Es de esperar que al menos el Código de Sociedades Mercantiles y, posiblemente, otros textos legislativos tendrán que ser modificados para hacer coincidir la legislación belga con los requisitos europeos. A este fin, los ministerios nacionales belgas pondrán en marcha consultas.

Dentro de un marco más amplio relativo a la diversidad de género, Bélgica ya ha hecho algunos esfuerzos e introducido varios tipos de obligaciones para el gobierno y las empresas con el objetivo de respetar la igualdad de género, imponiendo medidas de actuación afirmativa para los miembros del consejo de administración de determinadas empresas.

4.2.2 Bulgaria[19]

El gobierno de Bulgaria ya ha tomado ciertas medidas para transponer la legislación europea. La transposición de la Directiva RSE se contempla como parte de un proceso mayor para elaborar una nueva ley de contabilidad. El Ministerio de Finanzas de Bulgaria ha preparado un proyecto de ley, que fue publicado para consulta pública en el verano de 2015. Teniendo en cuenta que este proyecto de ley es un nuevo elemento legislativo que rige los procedimientos y normas para la contabilidad en el país, el público en general no ha prestado especial atención a cómo se prevé implementar los requisitos informativos que no están relacionados con aspectos financieros. Por lo tanto, no hay una discusión seria sobre la cuestión de la implementación de la Directiva RSE en este proceso consultivo.

[18] Para el estado de la transposición de la legislación sobre la igualdad de género véase: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_Belgium_EN.pdf

[19] Para la opinión búlgara completa véase: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_Bulgaria_EN.pdf

Actualmente, el proyecto de ley ha sido aprobado en su primera lectura ante el Parlamento de Bulgaria. De acuerdo con el proceso legislativo de Bulgaria, un proyecto de ley que en primera lectura se debe votar en bloque. Antes de su segunda lectura y votación texto por texto ante el Parlamento, el proyecto de ley puede ser objeto de revisiones y suplementos por parte de las comisiones parlamentarias.

El nuevo proyecto de ley de contabilidad propuesto contiene una breve sección con el objetivo de cumplir las obligaciones de información no financiera en virtud de la Directiva RSE. El texto para la aplicación del art. 1, nº 1, de la Directiva RSE, art. 19a, párr. 1 de la Directiva de Contabilidad (información no financiera) es más o menos una transposición directa de la Directiva RSE.

Al mismo tiempo, hay una desviación importante del significado la disposición de la seción del art. 19a, párr. 1 de la Directiva de Contabilidad: "Cuando la empresa no ejerce políticas relacionadas con una o más de estas cuestiones, la declaración no-financiera deberá proporcionar una explicación clara y razonada del motivo".

La propuesta búlgara de implementación reza: "Cuando la empresa no siga las políticas adoptadas en relación a una o más de estas cuestiones, la declaración no-financiera deberá proporcionar una explicación clara y razonada del motivo". Por lo tanto, la transposición propuesta contradice la idea que subyace en la sección antes mencionada de la Directiva RSE. Prácticamente limita la aplicación del principio de cumplir o aclarar a aquellos casos en que exista una violación indiscutible de las políticas institucionales adoptadas, pero no exige a las empresas que expliquen por qué no hay políticas corporativas en vigor. La opción clara para todas las empresas es la elección de no adoptar ninguna política, por lo que no habrá ninguna posibilidad de infracción y, por lo tanto, nunca tendrán la obligación de dar explicación alguna.

Por lo tanto, con el fin de lograr el pleno cumplimiento de la Directiva RSE e introducir el principio de *Cumplir o Aclarar* de forma inteligente, se necesitan cambios en esta disposición concreta del citado proyecto de ley.

No existen disposiciones en la nueva legislación propuesta que introduzcan el requisito del art. 1, nº 2 (a) de la Directiva RSE, art. 20, párr. 1 (g) de la Directiva de Contabilidad en relación con la política de diversidad. No existen disposiciones en el proyecto de ley de Contabilidad que mencionen ningún tipo de políticas de diversidad aplicadas a los órganos de dirección y supervisión, incluidas las de género. Por lo tanto, en esta etapa no se prevé transposición alguna de las modificaciones del art. 20 de la Directiva de Contabilidad y de su sección relativa a la descripción de la política de diversidad.

La Directiva RSE y su correcta transposición requieren que las empresas afectadas divulguen in-

formación sobre los aspectos no-financieros y relacionados con la diversidad de plantilla y/o la composición de sus órganos de dirección. Esta obligación está claramente sustentada en los considerandos 7 y 19 de la Directiva RSE. Para lograr el cumplimiento de los aspectos de diversidad y de género según los requisitos de la Directiva RSE, es necesario fijar disposiciones por separado que permitan introducir en las empresas las obligaciones específicas de la Directiva. Si todos los demás requisitos sobre obligaciones de información son parte del proyecto de ley de Contabilidad, las nuevas disposiciones sobre política de diversidad, lógicamente, también deberían ser parte de la misma ley.

En vista de lo anterior, la obligación de divulgar información sobre aspectos no financieros y relacionados con la diversidad de la plantilla y de los órganos de dirección necesita formar parte de la nueva legislación de contabilidad y de presentación de informes.

En segundo lugar, es recomendable que la ley fije especificaciones más detalladas sobre la forma de elaborar los informes. Esto se lograría, por ejemplo, si en el informe no-financiero incluyese una sección sobre la situación actual de igualdad de género y sobre medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género, que incluyese:

- estadísticas y números de representantes de ambos sexos en los diferentes niveles de gestión;
- programas y medidas específicas en vigor para fomentar el género menos representado.

La Directiva RSE contiene de forma implícita más instrucciones detalladas sobre cómo preparar informes no-financieros. Aunque la Directiva RSE en sí no define expresamente los indicadores de rendimiento no-financieros sobre los que se debe informar, sí indica claramente en el considerando 6 que la información no-financiera también debe contener información sobre cuestiones ambientales, sociales y de plantilla. Además, el considerando 7 se refiere a la información sobre las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género.

4.2.3 Finlandia

La Directiva RSE aún no ha sido transpuesta a la legislación finlandesa. El proceso legislativo aún no ha comenzado. Según el calendario actual, la preparación de la propuesta de ley se iniciará durante la primavera de 2016. Sin embargo, el requisito de información sobre diversidad de género en consejos ya se ha implementado en el nuevo Código de Gobierno Corporativo finlandés, publicado en octubre de 2015. El ministerio a cargo de la transpo-

sición de la directiva fue consultado durante el proceso de preparación de este código y parece poco probable que la transposición de la Directiva a la legislación finlandesa vaya más allá de lo previsto en este código, ya que el código en sí tiene mayor alcance que la directiva. La nueva recomendación 9 establece lo siguiente:

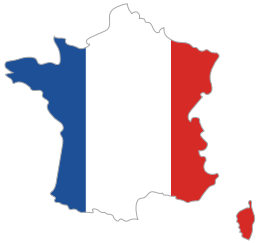
'La empresa establecerá principios sobre la diversidad del consejo de administración'.

De acuerdo con el Código, los elementos que deben tenerse en cuenta al establecer los principios sobre diversidad pueden incluir, por ejemplo, la edad y el género, así como antecedentes ocupacionales, educativos y sobre trasfondo internacional de sus miembros. La empresa decidirá sobre las cuestiones a incorporar en sus principios de diversidad y sobre los objetivos incluidos en ellos sobre la base de sus propias circunstancias.

La empresa puede decidir el grado en el que se divulgan los principios de diversidad. Sin embargo, la información divulgada incluirá siempre los objetivos de representación por género aplicables al consejo de dirección de la empresa como mínimo, así como los medios para alcanzar estos objetivos e informes sobre el progreso hacia esos objetivos.

El Código de Gobierno Corporativo finlandés realmente va más allá de la directiva. La directiva excluye a las pequeñas empresas de la aplicación, mientras que la recomendación del Código se aplica a todas las empresas finlandesas, incluidas las más pequeñas.

Las empresas cotizadas en bolsa tienen que establecer estos principios durante 2016 y divulgarlos como se describió anteriormente en el informe de gobierno corporativo a publicar en la primavera de 2017. La recomendación se basa en el principio de *Cumplir o Aclarar* (la práctica más común en los códigos de buen gobierno). Esto significa que, en caso de incumplimiento, la empresa cotizada debe aclarar públicamente la razón de no haber cumplido los principios de diversidad en sus consejos.



4.2.4 Francia[20]

En Francia no se requiere transposición adicional. Las obligaciones de información a las que están obligadas las grandes empresas en Francia fueron el modelo a seguir al elaborar la Directiva RSE.

En Francia ya está en vigor una normativa que obliga a publicar los datos requeridos. Si no hay con-

[20] Para las disposiciones ya transpuestas véase: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_France_FR.pdf

venios de igualdad de género o planes de acción de género en curso o ya adoptados, las empresas con más de 50 empleados quedarán excluidas de la contratación pública. Además, si no hay un convenio de género, la ley contempla una "multa" por valor del uno por ciento del total de salarios de la empresa. Las sanciones son múltiples y tienen importancia para el avance.

Sin embargo, el ejemplo francés muestra que los requisitos de presentación de informes son realmente útiles, ya que crean transparencia y aumentan la competencia. El informe de gestión (rapport de gestion) elaborado por el consejo de administración/supervisión es aprobado y auditado por un auditor externo. Dicho informe contiene información detallada sobre la situación de las mujeres en las respectivas empresas y está disponible a todo el mundo previa solicitud.

En Francia, la combinación de los requisitos de presentación de informes y obligaciones de cuotas con sus sanciones ha significado que las empresas francesas han asumido un papel de liderazgo en relación con la igualdad de género, como se ha demostrado a nivel directivo.

Para aumentar aún más la transparencia y la competencia y mostrar también buenas prácticas, la presentación de informes orales en las JGA podría incluir otros aspectos además de la cuota en el consejo de administración y del número de mujeres y hombres en plantilla. Todavía se echa en falta información y más acciones en lo relacionado con el género en los bancos de talentos, en el número de mujeres en cargos intermedios y superiores por debajo de los niveles de dirección superiores y en lo relativo a los programas de igualdad.

Para poder progresar se necesita una evaluación objetiva basada en indicadores claros. Francia, el modelo a seguir en la primera generación de países que han transpuesto la normativa RSE, ahora debe ir más allá y detallar los indicadores aplicables a cuestiones de género.

4.2.5 Alemania[21]

El 27 de abril de 2015, el Ministerio Federal de Justicia y de Protección del Consumidor de Alemania puso en marcha una consulta sobre la transposición de la Directiva RSE-Reforma del Informe de Gestión. La djb, coordinadora del proyecto EWSDGE, participó en este proceso con un dictamen aprobado el 20 de octubre de 2015.

[21] Para la opinión completa véase: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/10/CSR_transposition_Germany_EN.pdf

En el marco de la transposición de la Directiva RSE, la djb recomienda prestar especial atención al objetivo de la igualdad de género establecido en la propia Directiva RSE, pero también a la propuesta legislativa del Ministerio Federal de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud sobre la igualdad de remuneración o al acuerdo de la coalición.

Especificar los indicadores clave de rendimiento no financiero en el informe de gestión (art. 1, nº 1, de la Directiva RSE, art. 19a, párr. 1 (e) de la Directiva de Contabilidad)

§ 289, párr. 3 del HGB (Código Mercantil Alemán), que incluye información sobre los indicadores clave de rendimiento no financieros para las grandes empresas cotizadas, se considera el marco adecuado para transponer esta información estipulada por la Directiva RSE.

Empresas afectadas

Hasta la fecha, la información sobre los indicadores clave de rendimiento no financieros, de conformidad con el § 289, párr. 3 del HGB (Código Mercantil Alemán), debe ser presentada por las grandes empresas cotizadas en bolsa, es decir, empresas que cumplen dos de los criterios estipulados en el § 267, párr. 2 del HGB (Código Mercantil Alemán) (tener activos totales de 19.250.000 EUR, facturación de 38.500.000 EUR y 250 empleados en promedio durante el ejercicio en curso). La Directiva RSE también estipula que las disposiciones se aplican también a empresas de interés público y con más de 500 empleados. En lo que se refiere a la información sobre la igualdad de género, asuntos de personal, así como sobre derechos humanos, la djb recomienda mantener el criterio clave del § 267, párr. 3 del HGB (Código Mercantil alemán) y el criterio de 250 empleados de promedio.

Información no-financiera

La DJB recomienda que la información no-financiera en el informe de gestión contenga también información sobre la situación actual de igualdad de género y sobre las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género, por lo que la siguiente información se debe incluir en todo caso en el informe de gestión:

- Las proporciones de género existentes en la plantilla de una empresa, así como en los distintos niveles de gestión dentro de la empresa (que se establezcan, en su caso, en el § 285, párr. 7 del HGB (Código Mercantil alemán));
- La situación de la remuneración por género existente respecto al mismo puesto o similares y las estrategias para ayudar a lograr la igualdad de remuneración;
- Los programas específicos en vigor que fomenten la presencia del género menos representado en relación con:
  - *La conciliación familiar y personal;*
  - *el desarrollo y la promoción de directivos/as;*
  - *La contratación y la promoción hacia futuras carreras profesionales e información sobre cómo*

los empleados pueden informarse de este tipo de programas;

- *El contenido y la naturaleza de la comunicación a la hora de ocupar posiciones en los niveles superiores de gestión.*

Las razones de esta propuesta pueden resumirse como sigue: La Directiva RSE en sí no define el rendimiento no-financiero a publicar en virtud del art. 19a, párr. 1 (e) de la Directiva de Contabilidad. Sin embargo, establece disposiciones sobre el hecho de que los indicadores clave de rendimiento no-financieros más importantes que son de importancia para la actividad empresarial en cuestión deben ser especificados. De acuerdo con el considerando seis, el informe no-financiero también debe contener información sobre cuestiones ambientales, sociales y de plantilla. El considerando siete, mencionado en la introducción, fija esta cuestión y hace referencia a la información sobre medidas para garantizar la igualdad de género. Por tanto, la información específica en el informe de gestión sobre igualdad de género como se ilustró anteriormente es necesaria en este contexto.

En detalle:
Además de revelar el estado actual de las relaciones de género existentes, divulgar los programas que fomenten el género menos representado, que sólo se suelen aplicar parcialmente en el sector privado, parece ser una cuestión especialmente importante.

Especial importancia parece tener también la divulgación de programas de conciliación familiar/personal, el desarrollo y promoción de directivos y la selección y promoción hacia futuras carreras profesionales. Todo esto es necesario para lograr el compromiso a largo plazo del género menos representado y para desarrollar y promover su potencial de la mejor manera posible.

Por lo tanto, se podría hacer referencia a los siguientes programas y circunstancias que sustentan racionalmente las nuevas disposiciones legislativas:

- Programas que ofrezcan modelos de horarios de trabajo flexibles, ya sea por vía de trabajo a tiempo parcial también para puestos de dirección, teletrabajo, oficina en casa, trabajo compartido, cuentas a largo plazo, así como la concesión de ayudas para el cuidado infantil (guarderías y servicios de cuidados locales que incluyan atención de emergencia para niños, servicios geriátricos, instalaciones de esparcimiento de la familia, colonias de vacaciones). El apoyo a los permisos parentales específicos también incluye programas a través de los cuales los empleados masculinos y femeninos pueden mantener el contacto con la empresa durante el permiso.
- También se requieren programas específicos de apoyo a la gestión para fomentar la presencia del género menos representado (proporción de mujeres) en puestos de liderazgo (por ejemplo:

LEAP- Leadership Excellence Acceleration Program de la empresa SAP: LEAP es un programa con una duración de 18 meses dirigido a mujeres con talento, que, o bien tienen el potencial para asumir responsabilidades de liderazgo o que ya han asumido dichas responsabilidades, pero que quieren lograr más. El programa tiene como objetivo maximizar las capacidades individuales de las participantes en el programa e impartir las habilidades y conocimientos necesarios. Las sesiones de entrenamiento incluyen los siguientes contenidos: Autoevaluación y reflexión, planificación y desarrollo de la carrera profesional, tutoría y patrocinio, creación de redes y cualidades de representación de marca y de liderazgo.)

- Los programas de tutoría son una herramienta eficaz para mejorar las carreras profesionales de las mujeres.
- Los programas generales que ofrecen asistencia profesional a largo plazo y que tienen en cuenta las distintas fases de la vida, así como programas que promueven el desarrollo profesional futuro, pueden ayudar a aumentar la presencia del género menos representado.
- Los programas de formación y cursos sobre liderazgo adaptado a la diversidad cuyo fin es cambiar la cultura corporativa general con respecto a la diversidad de género parecen ser recomendables también.

También es necesario que las empresas estructuren su selección de personal de manera transparente, particularmente en los niveles de alta dirección.

Además, la divulgación de la remuneración de mujeres y hombres que lleven a cabo las mismas o similares actividades dentro de la empresa juega un papel importante. Las diferencias existentes en la remuneración de hombres y mujeres en Alemania, que cuentan con la misma cualificación formal y personal, es un indicador de la continua discriminación oculta que sufren las mujeres en el mercado laboral alemán. La divulgación las estructuras de remuneración podría garantizar una mayor transparencia

Políticas de diversidad (art. 1, nº 2, de la Directiva RSE, art. 19, párr. 1 de la Directiva de Contabilidad)

Para transponer los requisitos específicos de género de la Directiva RSE es importante ampliar los requisitos de información del § 289a, párr. 2 del HGB (Código Mercantil alemán), ya que los requisitos de información sobre diversidad se refieren al informe de gobierno corporativo. El § 289a del HGB (Código Mercantil alemán) debe ampliarse con respecto al alcance de los informes para regular los requisitos de divulgación y de información de una manera uniforme. Esto puede lograrse insertando un punto número 6 en el § 289a, párr. 2 del HGB.

Una revisión adecuada debe contener sobre todo lo siguiente:

- Información sobre qué órganos de administración, dirección y supervisión aparecerán reflejados en los informes (junta directiva, consejo de supervisión y/o consejo de administración);
- Una lista de requisitos mínimos de contenidos de divulgación obligatoria, incluida la descripción de la estrategia de diversidad, la divulgación de los objetivos de esta estrategia de diversidad, mostrar cómo se lleva a la práctica la política de diversidad e información sobre los resultados logrados durante el período de referencia;
- Una lista de las denominadas dimensiones de diversidad, que se encuentran en la base de la política de diversidad de la empresa. Estas incluyen la edad, género, antecedentes educativos y profesionales de los miembros de los consejos, tal como ya se ha especificado en la Directiva RSE. Esto podría implicar la ampliación de estos criterios para incluir, por ejemplo, el idioma, el origen y/o la internacionalidad de los miembros del consejo y
- La obligación de presentar una aclaración en caso de que la empresa no lleve a cabo una estrategia de diversidad (Cumplir o Aclarar).

La djb exige la inclusión de los dos niveles de dirección por debajo de la junta directiva.

La divulgación de los procesos de selección y contratación es una cuestión merecedora de especial atención ya que el género menos representado tiene que hacer frente a más obstáculos para acceder a dichos puestos, que a menudo se dan a conocer a través de redes personales y no por comunicaciones transparentes. Incluso comunicar el perfil de trabajo hace que sea más fácil para el género menos representado presentarse a él. También debería existir una divulgación de programas que permitan crear estructuras de tiempo de trabajo favorables para la familia y más flexibles en las juntas directivas y los consejos de supervisión, ya sea permitiendo los así denominados *consejos de supervisión a tiempo parcial* o dividiendo los periodos en el cargo.

4.2.6 Hungría

Hungría aún no ha transpuesto la Directiva RSE. Y no hay propuestas para hacerlo todavía. Hasta ahora no ha habido debates serios sobre la cuestión de la transposición de la Directiva RSE.

Actualmente no hay obligaciones informativas y no existe la obligación de *Cumplir o Aclarar* la existencia de una estrategia de diversidad.

Es necesario que la información no-financiera en el informe de gestión contenga también información sobre la situación actual de igualdad de género y sobre las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género. Debería ser obligatorio

informar sobre las proporciones de género existentes en la plantilla de una empresa, así como en los distintos niveles de dirección. Presentar información suficiente sobre políticas eficaces de *Cumplir o Aclarar* para asegurar que el grado de cumplimiento se pueda controlar de manera adecuada también debe ser obligatorio.

4.2.7 Irlanda

No existen propuestas aún para la transposición de la Directiva RSE.

Existen programas y empresas individuales que informan sobre la diversidad en sus informes anuales, de acuerdo con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. Ambos son voluntarios. Por tanto, es importante que la presentación de informes sea obligatoria, coherente y transparente en toda la UE, tal como se indica en el apartado del Reino Unido (4.1.12).

4.2.8 Italia[22]

El análisis italiano[23] ofrece una visión general de la legislación y de las políticas de igualdad de género existentes en Italia, centrándose en su evolución reciente y en la representación de los hitos de igualdad de género logrados en Italia en los últimos años. De acuerdo con la nueva estrategia de la UE sobre igualdad de género, la igualdad de género en el trabajo, la conciliación de la vida laboral y familiar, la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones y las recientes medidas para combatir la violencia contra las mujeres representan cuestiones importantes que deben gestionarse. En muchos campos, Italia aún está lejos de alcanzar resultados satisfactorios en términos de remuneración, de empleo de las mujeres con educación superior y de la infraestructura social, por lo que sería necesario replantear el modelo italiano de igualdad de género. A continuación se presentan algunas sugerencias para la transposición de la Directiva 2014/95 RSE.

[22] www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_Italy_EN.pdf

[23] Véase apartado 3.8.1

Las disposiciones legales en materia de igualdad de género para las empresas cotizadas en bolsa se pueden ampliar para incluir otras empresas mencionadas en el art. 1, nº 1, de la Directiva RSE, art. 19a párrafo 1 de la Directiva de Contabilidad; además, las medidas específicas deben imponerse a todas las empresas existentes para apoyar la implementación de políticas de género aplicables a cualquier nivel y función dentro de la plantilla (no sólo para los miembros del consejo de administración y del consejo de auditores legales), tales como, por ejemplo, la adopción de políticas internas específicas que fomenten la diversidad de género.

En cuanto a las políticas internas que fomenten la diversidad de género, las siguientes propuestas deben tenerse en cuenta:

- innovación del proceso de selección: (i) fijar un número mínimo de mujeres en cualquier nivel y función internos; (ii) identificar criterios claros de selección de nuevo personal que sean de acceso público; (iii) describir detalladamente cada puesto de trabajo y metas asociadas a él;
- rutas de promoción interna: (i) programas de formación específicos dirigidos a aprovechar nuevos puestos de trabajo diferentes; (ii) identificar metas específicas y claras a alcanzar por la plantilla en cualquier nivel de su carrera, teniendo en cuenta también su edad y circunstancias (con el fin de superar la brecha salarial de género); (iii) proporcionar evaluaciones intermedias adecuadas dirigidas a verificar los resultados obtenidos por cada empleado/a y su nivel de satisfacción;
- flexibilidad laboral, mejorando las oportunidades laborales de tiempo parcial y proporcionando a las empresas el equipo adecuado que permita a los empleados trabajar desde fuera de sus oficinas.

Establecer sanciones estrictas (no sólo sanciones monetarias, sino también, por ejemplo, prohibir el acceso a las licitaciones públicas en proyectos públicos específicos) en caso de incumplimiento de las normas mencionadas sobre igualdad de género, así como la concesión de ayudas financieras/ventajas fiscales al emplear desempleados del género menos representado en las funciones y cargos que, por lo general, están en manos de los hombres.

4.2.9 Luxemburgo[24]

El 8 de septiembre de 2015 se publicó un proyecto de ley[25] sobre la transposición de la Directiva RSE a la legislación de Luxemburgo. El proyecto de ley

[24] Para el estado de la transposición de la legislación sobre la igualdad de género véase: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_Luxemburg_EN.pdf

[25] Projet de loi no. 6868, véase: http://www.csl.lu/component/rubberdoc/doc/2801/raw

fue devuelto a la Comisión Jurídica el 9 de octubre de 2015, lo que representa un proceso normal cuando un proyecto de ley pasa por el Parlamento, siendo la Comisión la encargada de analizar el proyecto y proponer enmiendas. Una vez que la Comisión ha terminado su trabajo, el proyecto de ley se vuelve a presentar y a discutirse. Antes de la votación final, se debe contar también con un dictamen del *Conseil d'Etat* (Consejo de Estado).

La legislación de Luxemburgo históricamente no ha impuesto un marco de obligaciones sobre información no-financiera a pesar de que algunas leyes ya imponen a las grandes empresas la obligación de presentar una cantidad limitada de informes no-financieros. Como resultado, el enfoque adoptado en este primer borrador oficial del proyecto de ley es conservar las opciones de flexibilidad que ofrece la Directiva RSE, tales como dejar a las empresas una opción en términos del formato de los informes (por ejemplo, el Gobierno se refiere al Pacto Mundial de la ONU, a los principios de la OCDE, la ISO 26000 o GRI (Iniciativa de Reporte Global) u otros marcos nacionales o internacionales), incluyendo esta información en el informe de gestión o publicada por separado, e independientemente de si la empresa tiene que contratar a un proveedor de servicios independiente encargado del cumplimiento de estas medidas. Los límites propuestos para pertenecer a las clasificadas como grandes entidades de interés público (EIP) son, sin embargo, ligeramente inferiores a los de la Directiva RSE (facturación superior a 35.000.000 EUR o un balance de más de 17.500.000 EUR).

Dado que el objetivo del proyecto de ley es seguir siendo flexible y no intrusivo, está estrechamente alineado con el texto de la Directiva RSE, que en sí es bastante breve y genérica. Esto provoca que no se ofrezcan detallas adicionales sobre cómo se aplicarán estas obligaciones en la práctica. El proyecto de ley debe modificarse en este sentido para ampliar en detalle cada requisito y aportar más orientación sobre los requisitos mínimos a cumplir.

Sólo con una normativa más detallada será posible obtener informes eficaces basados en el *Cumplir o Aclarar* y asegurar que el grado de cumplimiento se controle adecuadamente. Como resultado, debería añadirse un cierto nivel de detalle al proyecto de ley referente a los tipos de información no financiera que serán objeto de informe, junto con los requisitos de publicación de estadísticas sobre proporciones de cada género representadas en los consejos y niveles de alta dirección, incluyéndose también los tipos de medidas para promover el género menos representado.

Dado que los informes actuales basados en el principio de *Cumplir o Aclarar* presentados por las pocas empresas sujetas al código corporativo de la bolsa luxemburguesa no son especialmente detallados, también existe el riesgo de que la calidad de la información y de las aclaraciones presentadas en caso de incumplimiento pueda ser insufi-

ciente. En este sentido, sería beneficioso que la auditoría se extienda para comentar no sólo si se proporcionaron explicaciones, sino también para detallar la suficiencia y la calidad de esas explicaciones.

Aunque en Luxemburgo aún no se producido una discusión seria sobre la cuestión de la transposición de la Directiva RSE, la situación podría cambiar cuando se presenten ante el Gobierno los comentarios al proyecto de ley.

4.2.10 Países Bajos[26]

En la actualidad, la legislación de los Países Bajos no incluye una obligación de que las empresas informen sobre las medidas adoptadas para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres, mientras no se trate de miembros de la junta directiva o del consejo de supervisión.

La mayor parte de principios de información y disposiciones sobre mejores prácticas ya están cubiertos por el Código de Gobierno Corporativo holandés[27].

El Gobierno holandés ya ha debatido una propuesta legislativa para la transposición de la Directiva RSE. El 11 de diciembre de 2015, el gobierno holandés anunció una consulta pública y presentó la propuesta legislativa correspondiente. Hasta el 18 de enero 2016 se realizó una consulta entre las empresas que ya trabajan con informes sobre diversidad en base al Código de Gobierno Corporativo holandés[28].

Es necesario que la información no-financiera en el informe de gestión contenga también información sobre la situación actual de igualdad de género y sobre las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género. Debería ser obligatorio informar sobre las proporciones de género existentes en la plantilla de una empresa, así como en los distintos niveles de dirección. También debería ser obligatorio presentar información suficiente sobre políticas eficaces de *Cumplir o Aclarar* para asegurar que el grado de cumplimiento se pueda controlar de manera adecuada.

[26] Para el estado de la transposición de la legislación sobre la igualdad de género véase: www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_Netherlands_NL.pdf

[27] Véase www.commissiecorporategovernance.nl

[28] Véase https://www.internetconsultatie.nl/bekendmaking_diversiteitsbeleid

4.2.11 España[29]

En España aún no se ha puesto sobre la mesa ninguna propuesta para transponer la Directiva RSE. El Ministerio a cargo anunció que se elaboraría una propuesta en este sentido en abril de 2016.

Plan de igualdad

El Ministerio de Salud e Igualdad español[30] desarrolló el denominado *Plan de Igualdad* empresarial de 2007 de conformidad con el art. 46 de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres[31]. Las empresas con más de 250 empleados están obligadas por ley a desarrollar e implantar dicho plan en sus empresas, lo cual requiere un compromiso decidido de sus consejos. Una vez implantado, tiene lugar una auditoría de toda la empresa en las siguientes áreas:

- Acceso al puesto de trabajo
- Horario de trabajo para el equilibrio de vida laboral y privada
- Clasificación profesional, promoción y desarrollo profesional
- Educación
- Remuneración
- Acoso sexual
- Lenguaje y comunicación no sexistas
- Salud en el trabajo

Dado que todas las empresas que se ven afectadas por los requisitos de presentación de informes de la Directiva RSE también están obligadas a preparar un *Plan de Igualdad*, parece lógico incluir las obligaciones autoimpuestas en el marco del *Plan de Igualdad* en las obligaciones de información.

Extensión de la obligación de información

Por otra parte, la antes mencionada extensión de la obligación de información con respecto a las categorías del *Plan de Igualdad* debería extenderse a las empresas que tienen 250 empleados.

Sanciones

En España y desde hace algunos años ya se han producido los requisitos de información detallada (véase más arriba) que, sin embargo, no ha significado que la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo haya aumentado. Por esta razón, las sanciones (no sólo multas, sino también, por ejemplo, prohibición de participar en licitaciones públicas para determinados proyectos públicos) deben aplicarse también en caso de incumplimiento de los requisitos de presentación de informes anteriores.

[29] www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_Spain_DE.pdf

[30] www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/planIgualdad.htm

[31] Ley Orgánica 3/2007 véase: www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115

Deducciones / bonificaciones

Por otro lado, las empresas que contratan a mujeres en paro para puestos de dirección que suelen ser ocupados por los hombres deben obtener beneficios fiscales o reducciones en sus contribuciones sociales.

4.2.12 Reino Unido[32]

El ministerio nacional al cargo pondrá en marcha consultas en el Reino Unido a principios de 2016. Aún no hay propuestas sobre la mesa. Sin embargo, el Código de Gobierno Corporativo de 2011 (enmendado) regula la presentación de informes de diversidad, basándose en el modelo de *Cumplir o Aclarar.*

En vista de la situación actual, las recomendaciones que se exponen a continuación pretenden mejorar la situación en Reino Unido y otros Estados miembros:

En la Directiva RSE, el art. 1 expone: 'Al exigir la divulgación de la información mencionada en el párrafo primero, los Estados miembros dispondrán que las empresas pueden basarse en marcos nacionales, de la Unión o internacionales, y si lo hacen, las empresas deberán especificar en qué marcos se han basado'.

Este requisito debe ser obligatorio en lugar de opcional.

El art. 20 (g) de la Directiva de Contabilidad establece: 'una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con los órganos de administración, gestión y supervisión de la empresa en aspectos tales como, por ejemplo, la edad, el género o antecedentes educativos y profesionales, objetivos de dicha política de diversidad, la forma en que ha sido implementada y los resultados en el período del informe. Si no se aplica esta política, la declaración deberá contener una explicación'.

La experiencia del equipo EWSDGE en el Reino Unido es que tiene que haber sanciones si no se cumplen las obligaciones. Los planes voluntarios son difíciles o imposibles de controlar y no obligan a actuar.

Lo demostrado en el Reino Unido al examinar los informes anuales de las empresas demuestra claramente que existen lagunas en la presentación de informes, así como inconsistencias. Para garantizar la consistencia y la transparencia en todas ellas, deben imponerse requisitos de información obligatorios.

[32] www.ewsdge.eu/wp-content/uploads/2014/11/CSR_transposition_UK_EN.pdf

5

PASOS SIGUIENTES Y RECOMENDACIONES

5.1 SIGUIENTES PASOS

Continuaremos con las actividades del proyecto EWSDGE a nivel nacional:

- **En** España **se continuará a través de** *Paridad en Acción*.
- **En Francia se** copiará el modelo de buenas prácticas EWSDGE y posiblemente se ampliarán las actividades mediante futuras cooperaciones con nuevos socios. La cooperación con las *Grandes Ecoles*, como la HEC[1] y ESSEC[2] y otras asociaciones de mujeres, como la FFA[3] (Fédération des Femmes Administrateurs) o la AAA +[4] (Association pour la promotion des femmes avocats ou juristes comme administrateurs) fortalecerá y ampliará la presencia femenina en las juntas generales francesas en 2016. Esto obligará a las empresas francesas a centrarse en lograr un progreso medible en su equilibrio de género y, por tanto, a defender su posición de modelo a seguir en la UE.
- En **Alemania,**el cuestionario y las directrices se actualizarán anualmente y quedarán disponibles en línea para las asociadas a la djb que estén dispuestas a visitar las juntas generales de forma voluntaria. Los talleres podrán organizarse como eventos paralelos en el marco de conferencias de la djb.
- **Reino Unido** tiene la intención de continuar.

Es deseable ampliar las actividades del proyecto EWSDGE aumentando el número de empresas seleccionadas y creando contactos personales con empleadas seleccionadas de esas empresas. Es importante que las empresas estén obligadas a ofrecer información oportuna y fácilmente accesible con respecto a las fechas y horarios de las JGA, derechos de información para los accionistas y facilitación de representantes transfronterizos. Debería ser normal que las ponentes que abogan por la igualdad de género sean tratadas con respeto. Las empresas deben estar obligadas a proporcionar respuestas por escrito a disposición del público y dentro de plazo a las preguntas presentadas por escrito sobre las cuestiones de género y relacionadas con la Directiva RSE.

Durante el tiempo de vida del proyecto EWSDGE, hemos crecido estrechando lazos. La red de coordinadoras nacionales de activistas del proyecto EWLA continuará trabajando junta, por ejemplo, mediante el intercambio sobre actividades nacionales y sobre la evolución a nivel europeo. Se organizará una serie de eventos secundarios con un programa independiente durante congresos EWLA. El trabajo de las activistas también puede conducir a acciones concretas de la asociación EWLA, tales como la formación de grupos de

1 www.hec.edu
2 www.essec.edu/en
3 www.federation-femmes-administrateurs.com
4 www.femmes-avocats-administrateurs.com

presión para crear una legislación vinculante sobre cuotas de género.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del proyecto EWSDGE se basan en las experiencias y resultados obtenidos durante el tiempo de vida del proyecto, especialmente durante la preparación y la participación en las JGA de 11 Estados miembros. Estas recomendaciones se basan en evidencias directas obtenidas en las JGA, así como a través de cuestionarios de más de 100 empresas de toda Europa. Cambiar el estado actual exige una legislación y unas políticas ambiciosas y nuevas actitudes entre los empleadores hacia mujeres y hombres. La igualdad de género es un estado ventajoso tanto para mujeres como hombres y, por lo tanto, para toda la sociedad. Es algo inteligente a alcanzar. Como abogadas, nuestro centro de atención está en lograr una legislación y políticas ambiciosas a nivel europeo y nacional (recomendaciones 1 a 9). Sin embargo, las empresas también tienen que llevar a cabo un cambio transformador (recomendaciones 10 y 12). Es crucial que la sociedad también cambie de percepción (recomendaciones 13 a 15).

Se necesita una legislación y políticas ambiciosas a nivel europeo y nacional

Es obvio que las abogadas están convencidas de que es necesaria una legislación para lograr resultados sostenibles. Pero también las políticas de género pueden y deben dar forma al equilibrio de género en los puestos de liderazgo.

Adoptar una legislación vinculante sobre cuotas de género.

La legislación de cuotas es de vital importancia para lograr el equilibrio de género en los puestos de liderazgo, un hecho que queda demostrado a nivel nacional: el ejemplo de Francia demuestra claramente que la legislación sobre cuotas ha acelerado el aumento de la representación de la mujer entre los puestos de consejeros no ejecutivos (consulte el apartado 3.4.1).

La evidencia demuestra que las cuotas para los consejos de supervisión no son suficientes en sí mismas para conseguir un equilibrio de género en los puestos de liderazgo.

Por tanto, una legislación de cuotas a nivel europeo es recomendable y necesaria. Esto proporcionaría un marco legislativo mínimo para los 28 Estados miembros. Esa es la razón por la que necesitamos la Directiva sobre Mujeres en Consejos (consulte apartado 4.1).

El enfoque debe centrarse sobre regulaciones que permitan que más mujeres ocupen puestos en consejos y posiciones de toma de decisiones.

Por todo ello es crucial que las normas sean vinculantes.

Los gobiernos deben tomar una decisión política para exigir una representación del 40% de ambos sexos en los consejos de empresas de propiedad estatal.

Si los parlamentos nacionales no están dispuestos a adoptar normas sobre cuotas de género, los gobiernos sí pueden tomar decisiones políticas en las empresas de propiedad estatal. El ejemplo de Finlandia demuestra que el requisito de la representación del 40% de ambos géneros en los consejos de las empresas de propiedad estatal se ha logrado y, por lo tanto, es factible y beneficioso para el país (véase apartado 3.3.1).

Aumentar la transparencia con respecto a la representación femenina en las estructuras corporativas.

La transparencia de la representación femenina en estructuras corporativas es esencial. El ejemplo de Francia demuestra que esta transparencia se puede lograr con la presentación de informes. Para el proyecto EWSDGE, la transposición de la Directiva RSE fue de particular importancia, con las coordinadoras nacionales aportando ideas para la transposición de la Directiva RSE en sus respectivos Estados miembros (véase apartado 4.2).

Elaborar estudios y estadísticas sobre las mujeres en puestos de liderazgo.

La cuestión de las mujeres en posiciones de liderazgo debe ser objetivo de estudios y estadísticas. Aquí sería necesario incluir no sólo a las mujeres ejecutivas en empresas cotizadas, sino también a mujeres en las pequeñas-medianas empresas y empresas públicas.

Como herramientas no-legislativas, los estudios y estadísticas pueden servir para aumentar la transparencia y proporcionar pruebas palpables y datos para la posterior toma de decisiones políticas. En cuanto a la situación general de las mujeres desde el inicio de su carrera hasta las posiciones de liderazgo se hace evidente que es necesario actuar. Esto también está en consonancia con el planteamiento del proyecto EWSDGE respecto al equilibrio de género, que no sólo se centra en los consejos de las grandes empresas, sino también en las empresas más pequeñas.

Como etapa preliminar a la transposición de la Directiva RSE o como instrumento de seguimiento y evaluación, los estudios y estadísticas sobre mujeres ejecutivas en empresas cotizadas en bolsa pueden contribuir a detectar las necesidades y la-

gunas de la información. Los estudios y estadísticas también permiten detectar las debilidades para las que se necesitan cambios o mayor apoyo. Estos estudios y estadísticas deben incluir información sobre el número de mujeres ejecutivas en las empresas cotizadas, su nivel formativo, edad, duración de periodos de gobierno, áreas de responsabilidad, así como las diferencias en cuanto a representación de género en los diferentes sectores y tamaños de empresas.

El ejemplo de Finlandia demuestra que, incluso sin leyes de cuotas, el uso de estas herramientas puede ser un componente esencial y eficaz en el camino hacia el liderazgo con equilibrio de género (véase apartado 3.3.2).

Elaborar disposiciones que favorezcan la igualdad salarial, de conformidad con la igualdad transformativa.

La brecha salarial motivada por género alcanza incluso el nivel de los consejos de supervisión. Las medidas no legislativas, tales como días de igualdad salarial en toda Europa, no han dudo lugar a una reducción significativa de la brecha. El incumplimiento de este derecho fundamental requiere más intervenciones legislativas a nivel nacional y europeo, por ejemplo, mediante la revisión de los arts. 4 y 23 de la Directiva 2006/54[5].

Fortalecer el vínculo entre la contratación pública y los principios de igualdad de género.

El proyecto EWSDGE considera que es necesario fortalecer la relación entre cuotas de género y contratación pública. Las nuevas normas europeas de contratación pública prevén reforzar esta relación.

Art. 18, párr. 2 de la Directiva sobre contratación pública 2014/24/UE[6] exige que los Estados miembros deben adoptar las medidas apropiadas para garantizar que, en la ejecución de contratos públicos, los operadores cumplan con las obligaciones aplicables sobre legislación ambiental, social y laboral establecidas por la legislación europea, nacional, convenios colectivos o por las disposiciones de la legislación ambiental, social y laboral internacionales enumeradas en el anexo X. En el anexo de las convenciones de género relevantes aparece el Convenio 111 de la OIT sobre Discrimi-

[5] www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:es:PDF

[6] Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014 sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE, www.eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN

nación[7] (Empleo y Ocupación) y el Convenio 100[8] de la OIT sobre igualdad de Remuneración.

El art. 70 de la Directiva sobre Contratación Pública 2014/24/UE describe las condiciones de ejecución de contratos. Los órganos de contratación podrán establecer condiciones especiales relativas a la ejecución de un contrato, siempre que estén vinculadas a la materia objeto del contrato y se indiquen en la convocatoria de la licitación o en los documentos de contratación. Estas condiciones pueden incluir consideraciones sociales o laborales.

Art. 90, párr. 1 de la Directiva sobre Contratación Pública 2014/24/UE establece que los Estados miembros tomarán las medidas legislativas y administrativas necesarias para dar cumplimiento a la Directiva sobre Contratación Pública antes del 18 abril de 2016.

La relación reforzada entre cuestiones de género y la contratación pública debe hacerse realidad y ser usada por los órganos de contratación.

La norma ISO 26000[9] proporciona orientación sobre cómo las empresas y organizaciones pueden operar de forma social y legalmente responsable, integrando obligaciones legales concretas. Esto significa actuar de una manera ética y transparente, que contribuya a la salud y al bienestar de la sociedad.

Desarrollar algún tipo de ventaja o prestación para las empresas que pongan en práctica políticas de igualdad sólidas y demostrables.

Puede ser muy útil proporcionar incentivos (financieros) para las empresas, por ejemplo, a través de reducciones fiscales. Sin embargo, esos incentivos deben concederse basándose en sostenibilidad. Si no existen disposiciones vinculantes con entrada en vigor próxima, entonces, los incentivos fiscales son una buena alternativa.

Realizar una evaluación comparativa de indicadores de género puede ser un fuerte argumento para estimular la participación de las empresas. Un observatorio europeo podría evaluar anualmente los resultados en base a una serie de indicadores y fomentar la competencia, la transparencia y el progreso.[10] En este contexto se debe destacar el informe *Gender Equality in Power and Deci-*

7 www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312256,es:NO

8 www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312245,es:NO

9 www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm

10 En Francia, cada año varios actores publican una clasificación del avance en cuestiones de género entre las 120 empresas del índice Société des Bourses Françaises (SBF 120): http://issuu.com/ministere-solidarite/docs/palmar__s_de_f__minisation_des_inst/1?e=2487920/30594181

sion Making (Igualdad de Género en el Poder y en la Toma de Decisión) del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE)[11]. El estudio refleja la forma en que hombres y mujeres están representados en puestos de poder y de toma de decisiones en los 28 Estados miembros en el periodo 2003 a 2014.

Establecer sanciones eficaces e inteligentes para empresas que incumplan lo acordado.

Imponer sanciones también puede ser útil. Sin embargo, esta cuestión es delicada, siendo las sanciones por ley instrumentos a evitar. Unas sanciones eficaces e inteligentes pueden incluir, por ejemplo, que los directores no reciban bonificaciones si no logran alcanzar un objetivo de género determinado.

Completar la Estrategia Europa 2020 con medidas transformadoras para la igualdad de género.

Europa 2020 es una estrategia de 10 años propuesta por la Comisión Europea el 3 de marzo de 2010 para hacer avanzar la economía de la Unión Europea. Su objetivo es lograr un *crecimiento inteligente, sostenible e integrador* con una mayor coordinación de las políticas nacionales y europeas. El aspecto de género (todavía) no forma parte de ella, por lo que la asociación EWLA ha emitido un dictamen en este sentido.[12] No hay crecimiento con igualdad de género (cuarta prioridad) y por tanto se echa en falta un objetivo de género (sexto), por el que al menos exista un 40% de representación de cada género en los parlamentos y en todos los niveles de puestos de toma de decisiones. Una octava iniciativa insignia – la implementación del derecho fundamental de la igualdad entre mujeres y hombres, respaldada por una propuesta de directiva sobre la brecha salarial de género – también debe añadirse a dichos objetivos.

Para fomentar la participación de las mujeres en el mercado laboral, se debe contar con sistemas de atención infantil asequibles y flexibles. Los costes de las bajas por maternidad no deben recaer únicamente sobre las empresas que empleen a mujeres.

Las empresas deben actuar y adaptar su cultura corporativa.

Las empresas también tienen que tomar responsabilidades.

[11] Adoptado el 4 de diciembre de 2015, véase: eige.europa.eu/rdc/eige-publication/gender-equality-power-and-decision-making-report

[12] www.ewla.org/news/27032015/ewlaper centE2per cent80per cent99s-contribution-european-commission-new-strategy-gender-equality-2016-2020

Desarrollar la ruta de liderazgo y proporcionar una fuente de talento femenino.

Un instrumento muy fuerte para hacer realidad un liderazgo equilibrado de género es el llamado "trampolín".

La empresa debería tomar una decisión a nivel de liderazgo para promover el avance de la mujer en la ruta de ascenso profesional y hacer un seguimiento de la situación. Los resultados podrían ser utilizados como criterio en los esquemas de remuneración de la ejecutiva. Un representante del nivel de liderazgo debería asumir la responsabilidad en esta cuestión.

Las empresas deben ser conscientes de la reacción a menudo prudente de las mujeres a la hora de asumir nuevos retos y alentarlas para avanzar en su carrera. Es importante que las mujeres tengan la máxima consideración en el proceso de gestión del talento. Por tanto, sería recomendable crear un recurso de talento femenino.

Las empresas deben proporcionar tutoría durante la trayectoria profesional de las mujeres.

Comprender que la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones es un modelo de negocio.

Fomentar la presencia de las mujeres en las posiciones de liderazgo beneficia a todos. Es una decisión inteligente. Las empresas necesitan a los y las mejores líderes, circunstancia que es ignorada si el pool de las selecciones excluye a las mujeres. Las estadísticas muestran que las mujeres aún no han alcanzado su pleno potencial en posiciones corporativas de liderazgo. La evidencia también sugiere que, desde el punto de vista financiero, hacerlo tiene mucho sentido.

Desarrollar, comunicar, llevar a cabo y supervisar estrategias corporativas para la igualdad de género.

Consideramos que la igualdad de género en estrategias corporativas es algo necesario.

Existen diferentes medidas que se pueden tomar, por ejemplo, aumentar la transparencia de los procedimientos de selección (gestión), incluyendo la publicación de los anuncios de vacantes en todo tipo de medios de comunicación. Cuando se recurre a consultores para la selección, se les debe exi-

gir que propongan a mujeres y hombres en listas largas y cortas.

También es importante promover una cultura corporativa sensible con las cuestiones de género y que tenga en cuenta, por ejemplo, horarios de trabajo flexibles e igualdad de remuneración. Incluso los ejecutivos no son imprescindibles 24/7. Debe ser suficiente que estén disponibles cuando sea necesario. Las empresas también deben proporcionar una guía adecuada para los empleados que regresan al trabajo tras el permiso parental. Es importante tener en cuenta las diversas circunstancias de la vida privada fomentando la flexibilidad en los horarios y renunciar a la cultura de trabajo 24/7.

Vale la pena promover y apoyar las creación de redes y la formación de las mujeres. Para avanzar en su carrera, las mujeres necesitan la experiencia de haber ejercido de líderes y haber gestionados las cadenas de toma de decisiones. Por tanto, es necesario diversificar las capacidades de las mujeres. Las oportunidades de formación deben preverse por adelantado. Además, las oportunidades de formación deben estar disponibles para mujeres y hombres de forma igualitaria.

La planificación de la igualdad es de destacar en este sentido. Las empresas deberían implantar planes de igualdad inteligentes. Un análisis del estado de la igualdad en la empresa se debe utilizar como base para planificar la igualdad. Este análisis debe incluir estadísticas sobre los puestos y remuneración de hombres y mujeres en la empresa y también un análisis de la existencia de posibles límites internos de remuneración invisibles (techo de cristal). También se debe identificar el punto en el que las mujeres empiezan a quedarse fuera de la ruta hacia las principales funciones ejecutivas. Las encuestas a los empleados deben utilizarse para detectar las desigualdades. La planificación de las medidas de igualdad debe incluir la fijación de objetivos y medidas concretas, así como el seguimiento de su éxito. Un representante del nivel de liderazgo debería asumir la responsabilidad de lograr igualdad en el entorno laboral.

Se necesita un cambio de percepción en la sociedad.

> Reconocer y poner en práctica la igualdad entre mujeres y hombres es un derecho fundamental.

La igualdad de género, incluida la igualdad de remuneración, es un derecho fundamental establecido a nivel internacional[13], europeo[14] y nacional. Pero, en lugar de hacerse realidad, estamos lejos de

[13] Por ejemplo en los pactos de las Naciones Unidas sobre derechos humanos, en los Convenios 100 y 111 de la OIT.

[14] Art. 23 Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, art. 157 TFUE

ello. Esto requiere una acción inmediata por parte de todos los gobiernos y de la UE.

Fomentar e implementar la educación teniendo en cuenta las cuestiones relacionadas con el género.

Se necesita una educación con perspectiva de género desde la edad preescolar hasta la universidad. Llevar nuevas actitudes y modelos a la enseñanza primaria y secundaria debería ser algo normal. Las niñas deberían recibir más incentivos para estudiar matemáticas y ciencias en la escuela. Las mujeres deben recibir más motivación para elegir ingeniería y economía en la formación profesional y superior. En general es necesario abordar muchos estereotipos y conductas generales.

Lanzar campañas públicas de sensibilización sobre liderazgo que fomente la igualdad de género.

Las campañas públicas de sensibilización pueden ayudar a cambiar la perspectiva clásica. Para dar más fama a quienes ejerzan como modelos de conducta sería recomendable conceder premios por liderazgo con equilibrio de género en las empresas.

Una marca o certificación europea común en materia de igualdad de género en las empresas podría crear una cultura común de igualdad de género, sensibilizar a los empleados y demostrar el progreso realizado. Esta etiqueta ofrecería a las empresas reconocimiento internacional por la promoción de la igualdad profesional y les animaría a aplicar controles y herramientas de gestión para supervisar la igualdad de género en el entorno laboral. Los beneficios de la certificación abarcarían la mejora de la imagen corporativa y más motivación para la plantilla. Contribuiría también a la política general de desarrollo sostenible y de responsabilidad social corporativa de la empresa[15].

[15] Por ejemplo "GGES", Gender Equality European Standard (GEES) Certification (Certificación de Estándar Europeo de la Igualdad de Género), véase: http://www.arborus.info/en/label-gees-eng/creation

ANEXOS

MODELO DE CUESTIONARIO

1. Miembros del consejo (de supervisión) (debe adaptarse a cada Estado miembro)

a) Proceso de selección

- Referencia a la propuesta de la Directiva sobre Mujeres en Consejos
- Referencia al art. 20 de la Directiva 2014/95/UE

Opción 1: Elección

- ¿Cómo asegura el proceso actual para proponer candidatos al consejo (de supervisión) y qué candidatas femeninas adecuadas estén incluidas en todas las fases?
- ¿Existe un perfil públicamente accesible de los requisitos que deben cumplir los miembros del consejo (de supervisión)?

Opción 2: Ninguna elección

- ¿Asegurará el proceso futuro para proponer miembros del consejo (de supervisión) que las candidatas femeninas adecuadas estén incluidas en todas las fases?
- ¿Existe un perfil públicamente accesible de los requisitos que deben cumplir los miembros del consejo (de supervisión)?

b) Estrategia para el aumento de mujeres ejecutivas

- ¿Cuál es la meta de la empresa en cuanto a la proporción de la representación femenina en el comité de alta dirección y/o en el equipo ejecutivo en los próximos tres a cinco años? (Adaptar la terminología a cada Estado miembro)
- ¿Qué medidas concretas tiene intención de adoptar la empresa para alcanzar o sobrepasar esta meta?
- ¿Existe un perfil públicamente accesible de los requisitos que deben cumplir los miembros del comité de alta dirección?

En el caso de que se haya designado a un hombre para ocupar un puesto:

- ¿Cuál es el proceso para proponer candidatos para el comité de alta dirección/ el equipo ejecutivo y, en particular, cómo garantiza este proceso que las mujeres candidatas adecuadas estén incluidas en todas sus etapas?

2. Otras posiciones ejecutivas – La ruta del talento (a adaptar para cada Estado miembro)

a) Proporción general de plantilla femenina

- Referencia al art. 19a de la Directiva 2013/95/UE
- ¿Puedo preguntar cuántas mujeres están actualmente empleadas en su empresa? Por favor, proporcione cifras absolutas y los respectivos porcentajes de la proporción femenina empleada actualmente.

b) ¿Cuál es la proporción de empleadas en los dos niveles de gestión por debajo del comité de alta dirección? (Las estructuras varían en los Estados miembros participantes.)

- ¿Cuántas mujeres están empleados en su empresa en los dos niveles de dirección por debajo del comité de alta dirección en (Estado miembro)? Por favor, proporcione cifras absolutas y los respectivos porcentajes de cada nivel.
- ¿Cuántas mujeres hay en los puestos de mando intermedio?

c) Promoción de las mujeres al primer y segundo nivel de gestión inmediatamente por debajo del nivel del comité de alta dirección.

- ¿Cuántas mujeres y hombres han sido ascendidos al primer y segundo nivel de gestión por debajo del comité de alta dirección durante el año pasado? Por favor, proporcione cifras absolutas y los respectivos porcentajes.

d) Situación legislativa nacional relevante: legislación nacional sobre cuotas, compromisos de autorregulación, etc.

- ¿Qué compromisos de autorregulación destinados a incrementar la participación de las mujeres en los cargos ejecutivos ha hecho la empresa?

3. Estrategia corporativa (debe adaptarse a cada Estado miembro)

a) Identificación y fomento del talento femenino

- ¿Identifica activamente la empresa el talento femenino dentro de ella y lo fomenta activamente al identificarlo, por ejemplo, mediante programas de formación y de desarrollo u otros mecanismos orientados a las mujeres con el objetivo de fomentar su presencia en puestos de liderazgo o ejecutivos? ¿Puede compartir con nosotras las acciones de la empresa y su evaluación, por ejemplo, el número de mujeres que accede cada año a puestos de liderazgo senior y puestos de gestión superiores a través de las actividades de fomento de la empresa orientadas específicamente a las mujeres?
- ¿Qué objetivos medibles (resultados) ha establecido su empresa para asegurar que las mujeres (con talento) alcancen su máximo potencial dentro de la empresa?

Pregunta adicional:

- ¿Quién es el responsable a nivel ejecutivo del éxito de la estrategia de la empresa para fomentar el ascenso femenino?

b) Medidas de seguimiento (para guardarlas con el cuestionario por escrito)

- ¿Qué medidas concretas utiliza usted para aumentar la concienciación entre el personal y la dirección sobre la cuestión de la presencia de más mujeres en posiciones ejecutivas?
- ¿Cree usted que la representación femenina en los puestos de liderazgo es un buen negocio?

125 SOCIEDADES COTIZADAS PARTICIPARON EN LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO EWSDGE.

EMPRESAS

Abengoa CL.B, Abertis, Acerinox, ACS, Advance Terrafund REIT-Sofia, AENA, Airbus Group NV, Albena AD-Albena, Allianz, Amadeus, Anheuser-Busch InBev, ANY, Appeninn, ArcelorMittal, Ashtead Group plc, ASML Holding NV, Assicurazioni Generali, AXA, Babcock International Group plc, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco Santander, Bankia, Bankinter, BASF, Bayer, Beiersdorf AG, Bilfinger, BMW, BNP Paribas, British Land, Bulgarian Real Estate Fund REIT-Sofia, Business Telecom, CAIXABANK, Carrefour, CB Central Cooperative Bank AD-Sofia, CB First Investment Bank AD-Sofia, Cement Roadstone Holding CRH, Chimimport AD-Sofia, CIG Pannónia, Coca-Cola HBC AG, Daimler, Danone, Danubius, Deutsche Bank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, DIA, Dixons Carphone plc, ENAGAS, Enel, ENDESA, ENI, Essilor International, E.ON, Eurohold Bulgaria AD-Sofia, FCC, FERROVIAL, FHB, Fresenius Medical Care, Fresenius SE, GAMESA, GAS NATURAL, GDF Suez, GRIFOLS, GRP Société Générale, Heidelberger Cement, Holding Varna AD-Varna, IAG (IBERIA), Iberdrola, INDRA, Industria de Diseño Textil (INDITEX), Industrial Capital Holding AD-Sofia, Industrial Holding Bulgaria PLC-Sofia, ING Group, Intesa Saopaolo, K+S AG, JAZZTEL, Johnson Matthey, Lloyds, L'Oréal, Lufthansa AG, LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, M+S Hydraulic AD-Kazanlak, Magyar Telekom, MAPFRE, MEDIASET, Merck, MOL, Monbat AD-Sofia, Münchener Rück, Neochim AD-Dimitrovgrad, OHL, Orange, OTP Bank, Pannergy, Philips, POPULAR, Rába, REE, Repsol, Richter Gedeon, RWE, SABADELL, SACYR, Saint Gobain, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Severn Trent, Siemens, Sopharma AD-Sofia, Sports Direct International plc, Stara Planina Hold AD-Sofia, Synergon, TECNICAS REUNIDAS, Telefonica, TOTAL, Unibail-Rodamco, UniCredit, Unilever NV, Vinci, Vivendi, Vodafone Group plc, Volkswagen Pref, Zarneni Hrani Bulgaria AD-Sofia

105 ACTIVISTAS DEL PROYECTO EWSDGE HAN SIDO INVOLUCRADAS.

ACTIVISTAS

Rabea AICHELIN, Noemí AGULO GARZARO, Asunción ALONSO, Kamelia ANGELOVA, Dilyana ANGELOVA, Ana ARMESTO, Katharina BAKE, Viviane DE BEAUFORT, Dr. Borbás BEATRIX, Uta BEHRENS, Agnes Maraux BENOIT, Dr. Zolna BERKI, Caroline BOMMART, Dorothée BRUMTER, Manuela CAVALLO, Ingrid CLAAS, Sylvia CLEFF LE DIVELLEC, Fanny COHEN, Marianna CONCORDIA, Gaëlle COPIENNE, Cornelia DAHLITZ, Jade DESTRO, Mechtild DÜSING, Dr. Henriette VAN EIJL, Marianne EISMA, Mary-Daphné FISHELSON, Ninon FOSTER, Dr. Henrike FRANZ, Svetlana GANEVA, Anke GIMBAL, Sué GONZÁLEZ-HAUCK, Isabelle HINDENBERG, Margarete HOFMANN, Angela HORNBERG, Alexandra HORNUNG, Julie HOSTEING, Virginie ISSUMO, Prof. Jackie JONES, Gerda JOSWIG, Dr. Anna KATKÓ, Birgit KERSTEN, Juliane KIRCHHOF, Ulrike KLOPPSTECH, Prof. Dr. Angela KOLB-JANSSEN, Dr. Románné Klára KOLOZSI, Oliver KÖRTING, Mariya KRASTEVA, Ruth KROHN, Kristina KURAZOVA, Birgit LEMME, Nathalie LEROY, Daniela LEUKERT-FISCHER, Leena LINNAINMAA, Brigitte LONGUET, Sabine LUTZENBERGER, Anne Charlotte MACK, Roxane MANSON, Sigrun MAST, Dr. Annette MATTHIAS, Ursula MATTHIESSEN-KREUDER, Daria MATVIENKO, Katharina MILLER, Joëlle MONLOUIS, Cathrin MUGAJ, Dr. Magdolna NAGY, Marie NEHRENBERG, Anke ORTMANN, Katrin OSSIG, Sabine OVERKÄMPING, Corinna PÄFFGEN, Elsa PAPADOPOULOU, Nico PFEIL, Ramona PISAL, Jenna PITKÄNEN, Marie-Theres PLUDRA, Dr. Anna-Dorothea POLZER, Dr. Katalin PRANDLER, Bárbara ROMÁN, Dr. Mária SÁNDOR, Manuela SCHAUERHAMMER, Prof. Dr. Renatus SCHENKEL, Lisa SCHMERER, Manuela SCHWESIG, Eva SCHÜBEL, Sarah SCHÜLER, Kivi SIMSEK, Magda SKORDAKI, Elke SLOAN, Dr. Katalin SPITZER, Dagmar STEFFENS, Iliana STOYCHEVA, Pura STRONG, Julia SUDEROW, Dr. Andrea SZÉKELY, Genoveva TISHEVA, Antti TURUNEN, Dr. Szilvia VAJDA, Myriam VAN VARENBERGH, Dr. Mária VANCSA, Antonia VERNA, Linda WALCZAK, Miruna WERKMEISTER, Friederike WIEMANN, Vanessa ZIEFLE, Dr. Zita ZOMBORI

PIE DE IMPRENTA:

Asociación Alemana de Mujeres Juristas
(Deutscher Juristinnenbund e.V. – djb)
Coordinadora del proyecto
Ramona PISAL (Presidenta)
Anklamer Str. 38, 10115 Berlin
geschaeftsstelle@djb.de
www.djb.de

Oficina del proyecto:
Sabine OVERKÄMPING, Directora de investigación
Anke GIMBAL, Directora
Miruna WERKMEISTER, Project Manager
Linda WALCZAK, Jefa de comunicación
Rabea AICHELIN, Project Assistant
www.ewsdge.eu

COORDINADORA DEL PROYECTO:

COLABORADORES DEL PROYECTO:

FINANCIADO POR:

Funded by the PROGRESS Programme of the European Union

CO-FINANCIADO POR:

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero del Programa PROGRESS de la Unión Europea. Los contenidos de esta publicación son de exclusiva responsabilidad de la Asociación Alemana de Mujeres Juristas (djb) y en ningún caso debe considerarse que refleja la posición de la Comisión Europea.

© 2016
Asociación Alemana de Mujeres Juristas (Deutscher Juristinnenbund e.V. – djb) Reservados todos los derechos.