



BPW INTERNACIONAL COMITÉ LEGISLATIVO 2014 -2017

Enrichetta Bellini Fornera – Sylvia Dillinger-Brigl – M^a Susana Fernandez Iglesias

BOARD DIVERSITY – 2015

**Una perspectiva global sobre el mundo
desde el punto de vista legislativo y mas
allá.**

**Una visión de conjunto incremental
desde 2004 hasta 2014**

REGION EUROPEA

OBJETIVOS



- El objetivo principal de este documento es ofrecer a las cinco Regiones BPW una **visión** de cada País y una perspectiva global alrededor del mundo en lo que respecta a la diversidad de género mostrando el progreso a partir de 2004.
- La presentación incluirá:
 - El aspecto legislativo con sugerencias, necesidades y **compromisos** en los diferentes Países.
 - El aspecto económico en términos de rentabilidad y ventajas adicionales para las empresas que tienen un consejo de administración equilibrado

Desde Finlandia 2005, la paridad se ha propagado, pero de manera insuficiente. Todavía se necesitan medidas adicionales para alcanzar EQUIDAD EN LIDERAZGO EMPRESARIAL

CONTEXTO



- **La demanda** de una mayor igualdad de género en los consejos de administración (CDA) es mas fuerte que nunca, y la mayoría de los directivos reconocen el valor de la diversidad en los CDA.
- **Gracias a los esfuerzos** realizados por los gobiernos y las empresas, las compañías ahora han de tener en cuenta tres métodos: legales, reglamentarios o voluntarios.
- **Cuota o no cuota**, está claro que el movimiento global impone cubrir las vacantes en los CDA con "los mejores talentos"

Empresas sin diversidad de género corren el riesgo de quedarse atrás.

LAS TRES MEDIDAS LEYENDA



- **Medidas legislativas:** reglas aprobadas por el órgano de gobierno nacional o supranacionales.
- **Medidas de regulación:** reglas aprobadas por el órgano administrativo que supervisa cómo se van a aprobar y aplicar las leyes y/o supervisa conductas recomendadas para las empresas.
- **Medidas voluntarias:** definidas como compromisos o objetivos firmados por organizaciones que no son jurídicamente vinculantes pero señalan un compromiso público para abordar la diversidad.

AUSTRIA Medidas Regulatoras



- Paso positivo: el objetivo no vinculante adoptado en 2011 del 35% mujeres directoras para las empresas cotizadas en la Bolsa con objetivo 2018 y con un escalón del 25% para 2013, se ha alcanzado en 2014 e incluso fue superado hasta un 33%. Este progreso esta claro.
- Pero hay una gran brecha entre las últimas y las empresas privadas.
- Entre las 200 mejores empresas austriacas, las mujeres ocupan sólo el 13,9% de la posición directiva.

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	0%
Mujeres en puestos de presidente	0%
Miembros de dirección no nacionales	18%
Mujeres directivas en las mas grande empresas que cotizan en la Bolsa (EU Oct. 2013)	12,6%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
0%	12,15%	18,2%

BELGICA - Medidas reguladoras



Objetivo en Enero de 2011: el 33% de cada sexo en 2017 para las SOCIEDADES ANÓNIMAS que cotizan en bolsa y para las PYME en 2019.

El porcentaje de directores ejecutivos y no ejecutivos está ligeramente por debajo de la media de la UE.

Empresas con mujeres directoras	87,5%
Mujeres con puestos ejecutivos	7,7%
Mujeres en puestos de presidente	0%
Miembros de dirección no nacionales	38,5%
Mujeres directivas en las mas grandes empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	16,7%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
17,6%	20%	54,5%

DINAMARCA - Medidas reguladoras



Abril de 2010: cuando designen a nuevos candidatos el órgano supremo de Gobierno deberá tener en cuenta la necesidad de integración de los nuevos talentos y la necesidad de diversidad en relación con la experiencia internacional, **género** y edad.

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	6,3%
Mujeres en puestos de presidente	0%
Miembros de dirección no nacionales	33,7%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	22,9%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014

FINLANDIA - Medidas reguladoras



Enero 2010- Ambos sexos deben estar representados en los Consejos de administración- las empresas deben emitir un **informe corporativo** (composición del CDA + detalles biográficos)
El objetivo del 40% de mujeres en los CDA establecido en 2005 ya se cumplió en 2009, pero ni un solo director ejecutivo femenino.

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	0%
Mujeres en puestos de presidencia	16,7%
Miembros de dirección no nacionales	28,3%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en las bolsas (EU Oct. 2013)	29,8%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
14,3%	23,1%	17,6%

FRANCE - Medidas reguladoras



Pasos positivos: muy por encima del promedio de la UE: 28%, pero sólo para los no ejecutivos

2011 – Ley Cope'- Zimmermann: todas las empresas que coticen en Bolsa y las empresas con 500 o más empleados tienen el objetivo del 20% en 2014 y 40% para el año 2017 el cual se ha extendido a las empresas con 250 empleados o con + de 50 millones de euros de volumen de negocios

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	3%
Mujeres en puestos de presidencia	2,8%
Miembros de dirección no nacionales	20,6%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	29,7%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
37,8%	52,7%	20,1%

GERMANY - Medidas reguladoras



- Avances significativos: el país está por encima de la media de la UE en mujeres en el nivel directivo. Están en proceso **de pasar a las medidas legales** para las empresas cotizadas cuando nuevos puestos directivos estén disponibles en los Consejos Supervisores (no ejecutivos). Los puestos reservados para las mujeres permanecerán vacíos hasta que se respeten las medidas legales.
- Además: más empresas (alrededor de 3500) tienen que establecer voluntariamente un objetivo de aumentar la proporción de mujeres en los consejos ejecutivos y de supervisión, así como en puestos de alta dirección.
- **Brigitte Triems- Frauenrat Alemania (NCGWO) dice que el objetivo del 30% para la mujer en los Consejos Supervisores es insuficiente. No ira a tener un amplio impacto y no desafía la falta de representación de mujeres en puestos de toma de decisiones. Además de esto, Frauenrat exige que la regulación legal debe aplicarse a todas las empresas, no sólo una pequeña minoría (alrededor de 100 empresas) y debe aplicarse a todos los niveles de toma de decisiones.**

ALEMANIA - Visión de conjunto



Trayectoria: a partir de la firma de la “Carta de Berlín”, BPW Alemania siempre ha contribuido para alcanzar un progreso. Además se ha producido una fuerte voluntad política para cambiar a una medida legislativa de cuotas.

Empresas con mujeres directoras	93,2%
Mujeres con puestos ejecutivos	5,7%
Mujeres en puestos de presidencia	2,5%
Miembros de dirección no nacionales	20,2%
Mujeres directivas en la mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	21,5%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
7,8%	40,7%	19,2%

GRECIA - Medidas reguladoras



En Grecia no hay normas aplicables a las sociedades que cotizan en bolsa pero un tercio de los nombramientos en los CDA de las empresas de propiedad estatal debe ser de cada sexo. La regla se aplica a todas las posiciones relevantes (ejecutivos y no ejecutivos).

Empresas con mujeres directoras	83,3%
Mujeres con puestos ejecutivos	5,3%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de dirección no nacionales	19,2%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	8,4%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
14,3%	20%	12,5%

HUNGRÍA - No hay medidas en vigor



La proporción de mujeres en los CDA fluctuó durante el período. El punto más alto se obtuvo en 2008 con un 16,3% y el más bajo en 2011 con un 5,3%. Tal cambio puede surgir si una o dos empresas con mujeres directoras desertan del índice BUX (empresas cotizadas) siendo reemplazado por empresas con un predominio masculino en los CDA. Alcanzar a CDA paritarios por desgracia sigue siendo una perspectiva lejana.

Empresas con mujeres directoras	80%
Mujeres con puestos ejecutivos	0%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de dirección no nacionales	21,7%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	11,3%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
0%	0%	N/a

IRLANDA - Medidas reguladoras



La declaración de 2012: La designación de los miembros de los CDA deben efectuarse en base al mérito en contra de los criterios “por objetivos” y buscar los beneficios de la diversidad incluyendo el género.

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	4,5%
Mujeres en puestos de presidencia	7,7%
Miembros de dirección no nacionales	76,6%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	11,1%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos		
2010	2012	2014
10%	33,3%	11,5%

IRLANDA datos: Entrevista a 155 de los miembros femeninos del Instituto de Directores Irlandés. Extracto de las respuestas.



- **El proceso de nombramiento:**
- Hay definitivamente una red de “viejos chicos” (techo de cristal) en muchos sectores (banca, ingeniería y legales) Respuesta:
- 35% SI
- 18% Sí, en algunos sectores.
- - falta de apertura y transparencia: 72% SI
- -mujeres capacidad de respuesta en responsabilidad: 81% SI – deben de ser más procreativas
- - mujeres insuficientes para apoyar a otras mujeres en el avance
- **Ser director:**
- 68% ha realizado formación académica para ser directivo y el 57% tiene la intención de hacerlo en el futuro.
- 94% se siente igual en la sala de dirección- la calidad de su contribución es lo que hace que se sientan iguales.
- **La diversidad en los CDA**
- **Necesidad de cambiar: una mayor transparencia.** Tiene que haber con más frecuencia rotación de personal con muchos años de servicio en beneficio de la introducción de miembros respetando las metas de género o cuotas.
- **Las cuotas de paridad:** 43% los objetivos de género son mejor- 29% las cuotas de género son más eficaces -25% en contra: los nombramientos deben basarse en el mérito no en el género.
- **Propuesta legislativa de la UE** pendiente de respuesta: 70% sí- 25% NO- 5% No sabe.
- **Opinión general:** Se requieren medidas temporales porque los cambios son demasiado lentos.

ITALIA - Medidas reguladoras



- 2011: Ley de Paridad de Género: 20% en 2012 y 33% en la segunda y tercera renovación de los CDA para las empresas estatales y las sociedades que cotizan en Bolsa. **Falta de aplicación de las reglas CONSOB que suponen estrictas sanciones.**
- Pasos positivos: Italia se encuentra ahora en el promedio de la UE 28.

Empresas con mujeres directoras	78,9%
Mujeres con puestos ejecutivos	5,8%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de dirección no nacionales	13,6%
Mujeres directivas en las mas grandes empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	8,9%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
0%	23,3%	45,5%

LUXEMBURGO- autorregulación Nacional



El Código Corporativo de 2009 recomienda que los CDA tengan una representación adecuada de ambos géneros. El punto de incremento porcentual a partir de 2004 tiene un promedio de 0,7 puntos porcentuales por año. **Un largo camino para alcanzar al menos el 40% de cada sexo.**

Empresas con mujeres directoras	57,1%
Mujeres con puestos ejecutivos	11,1%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de dirección no nacionales	86,7%
Mujeres directivas en las mas grande empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	15%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
13,8%	9,1%	25%

HOLANDA Medidas legislativas temporales



El objetivo del 30% de mujeres en los CDA para las empresas que cotizan en la Bolsa (250 + empleados)- escalón 6 de junio de 2011- fecha efectiva: 01 de enero 2013- fecha de cesación : 1. de enero 2016)

Empresas con mujeres directoras	90,9%
Mujeres con puestos ejecutivos	3,7%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de CDA no nacionales	59%
Mujeres directivas en las mas grande empresas que cotizan en la Bolsa (EU Oct. 2013)	25,1%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
21,1%	26,7%	30,4%

NORUEGA Medidas legislativas



- En 2005 introducción legal de 40% de cuota vinculante. En 2012 se logra alrededor del 40% de mujeres en los CDA en empresas que cotizan y no en la Bolsa.
- 2014: el 40% parece ser estancado y las empresas privadas han alcanzado sólo el 18% en 10 años

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	0%
Mujeres en puestos de presidencia	14,03
Miembros de CDA no nacionales	23,2%

Nombramientos femeninos

2010	2012	2014
62,5%	21,4%	62,5%

POLONIA - Medidas reguladoras nacionales



Una ordenanza del Ministro de Hacienda del Estado obliga a las empresas de propiedad estatal a elegir miembros adecuadamente preparados para los Consejos de Supervisión, teniendo en cuenta la participación equilibrada de mujeres y hombres (30% meta establecida para 2015).

Empresas con mujeres directoras	80%
Mujeres con puestos ejecutivos	3,1%
Mujeres en puestos de presidencia	20%
Miembros de dirección no nacionales	27,8%
Mujeres directivas en las mas grandes empresas cotizadas en la Bolsa (EU Oct. 2013)	12,3%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
-----	37,5%	54,5%

PORTUGAL - Medidas reguladoras



- Sólo se aplican a las empresas de propiedad estatal. La resolución del Gobierno del 8 de marzo 2012 obliga a las empresas a adoptar el plan de igualdad de género mediante la promoción de un equilibrio de género en los puestos directivos y ejecutivos. Lo mismo debe ser para las empresas que cotizan en la Bolsa.

Empresas con mujeres directoras	83,3%
Mujeres con puestos ejecutivos	0%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de dirección no nacionales	25,2%
Mujeres directivas en las empresas mas grandes que cotizan en la Bolsa (EU Oct. 2013)	8,8%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
100%	22,2%	0%

ESPAÑA - Medidas legislativas



- Medidas positivas: 2007-2012: 5% de aumento de las mujeres en los Consejos de administración de la lista más larga de empresas públicas.
- 2012-2014: aumento del 4% en puestos ejecutivos y no ejecutivos.
- 2014: 31 empresas firmaron un acuerdo con el Gobierno con el siguiente objetivo: al menos un 20% de mujeres en los CDA dentro del 2018.

Empresas con mujeres directoras	85%
Mujeres con puestos ejecutivos	1,9%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de dirección no nacionales	16,2%
Mujeres directivas en la mas grande empresas que cotizan en la Bolsa (EU Oct. 2013)	14,8%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
11,5%	22,7%	20,5%

SUECIA - Medidas reguladoras



- La autorregulación del Código Corporativo de Gobierno de 2004 tiene una meta voluntaria de paridad para las sociedades cotizadas en la Bolsa - mecanismo: “cumplir o dar explicaciones».

Empresas con mujeres directoras	100%
Mujeres con puestos ejecutivos	15,8%
Mujeres en puestos de presidencia	9,5%
Miembros de dirección no nacionales	26,7%
Mujeres directivas en las mas grande empresas que cotizan en la Bolsa (EU Oct. 2013)	26,5%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
36,5%	16,7%	20,5%

SUECIA - Datos y tendencias



- La voluntad política para lograr la igualdad de género es fuerte en Suecia. En el ámbito de la toma de decisiones políticas, Suecia se une a Finlandia con una fuerte representación de parlamentarias y ministras.
- La ley para promover la paridad no existe. Sin embargo **Suecia tiene la paridad efectiva en los parlamentos nacionales, regionales y locales.**
- El Gobierno actual es único en la UE que tiene más mujeres que hombres entre los ministros.
- Mujeres ministro de alto rango 54% - Mujeres en el Parlamento 43%.
- La mayoría de los gerentes en consejo municipal, regional y gobierno central son mujeres (52%)
- La proporción de mujeres en los Consejos de administración ha aumentado del 6% en 2002 al 25% en 2012.
- En Suecia, la transversalización de género, bastante avanzada en el ámbito nacional, está siendo aplicada a nivel regional.

SUIZA - ley corporativa

BPW suiza ha sido y es muy activa en acciones positivas de compromiso y defensa



La proporción de mujeres en el consejo de administración de las principales empresas suizas es un 11,6%, por debajo de la media de la UE. La ministra de Justicia Nicoletta Sommaruga quiere establecer un mínimo legal del 30% para todas las empresas que cotizan en la Bolsa que se incluirán en la revisión de la ley de sociedades anónimas con una fecha límite para cumplir en un período de transición de 10- años. Pero hasta ahora, los parlamentarios suizos (Centro-derecha) siempre han rechazado las medidas (más recientemente el pasado invierno) argumentando que las cuotas son el camino equivocado para promover la mujeres

Empresas con mujeres directoras	76,5%
Mujeres con puestos ejecutivos	3,6%
Mujeres en puestos de presidencia	2,9%
Miembros de dirección no nacionales	69,5%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos		
2010	2012	2014
10,3%	16,4%	23,9%

REINO UNIDO - Medidas voluntarias



- La recomendación de Lord Davis de un 25% como un objetivo para 2015 ha llevado a un buen progreso.
- Pasos positivos: entre las 100 empresas del FTSE (Fortune) la representación de la mujeres en los CDA alcanza un 22,8% en octubre de 2014, frente al 12,5% en 2011. Cada una de estas empresas tiene una mujer en su Consejo de administración. Probablemente se alcanzará el target en 2015 (objetivo: tratar de evitar las cuotas)

Empresas con mujeres directoras	98,6%
Mujeres con puestos ejecutivos	8,9%
Mujeres en puestos de presidencia	1,4%
Miembros de dirección no nacionales	38,8%
Mujeres directivas en empre(EU Oct. 2013)	21%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
16%	31,6%	23,9%

TURQUÍA - No hay medidas en vigor



La representación femenina en el parlamento, en el gobierno y los órganos de toma de decisiones corporativas sigue siendo uno de los más bajos de Europa. Pero Turquía es, entre unos pocos Países, uno de los más punteros en mujeres que ocupan cargos ejecutivos y de dirección.

Empresas con mujeres directoras	60%
Mujeres con puestos ejecutivos	11,8%
Mujeres en puestos de presidencia	16,7%
Miembros de dirección no nacionales	20,4%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
16%	31,6%	23,9%

CDA - TENDENCIAS EN DIVERSIDAD 2004-2014 EUROPA

(Fuente 2014 Egon Zehnder Diversity Board Análisis)



Trends in Gender Diversity by Country: Europe 2004-2014

% Board positions held by women

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
AUSTRIA	7.0%	6.8%	9.2%	10.8%	8.0%	10.7%
BELGIUM	3.0%	4.2%	7.0%	11.6%	13.3%	20.2%
DENMARK	4.0%	17.9%	18.1%	13.7%	17.0%	20.2%
FINLAND	14.0%	20.0%	25.7%	28.8%	27.1%	32.1%
FRANCE	6.0%	7.0%	7.6%	12.4%	20.5%	28.5%
GERMANY	10.0%	7.2%	7.8%	8.7%	12.3%	16.6%
GREECE	n/a	4.4%	6.0%	9.5%	10.4%	9.9%
ITALY	2.0%	1.6%	2.1%	5.0%	8.4%	20.2%
LUXEMBOURG	n/a	0.0%	7.2%	6.2%	6.1%	8.9%
NETHERLANDS	7.0%	6.5%	12.3%	14.6%	12.5%	19.5%
NORWAY	22.0%	28.8%	44.2%	31.9%	36.4%	38.9%
PORTUGAL	n/a	0.0%	0.8%	3.5%	4.7%	5.2%
REPUBLIC OF IRELAND	n/a	8.1%	10.1%	10.7%	12.9%	16.3%
SPAIN	3.0%	4.3%	6.6%	10.3%	11.8%	15.5%
SWEDEN	20.0%	22.8%	26.9%	28.7%	24.6%	27.5%
SWITZERLAND	9.0%	5.9%	6.6%	8.3%	11.6%	13.9%
UNITED KINGDOM	10.0%	11.4%	11.5%	13.3%	18.2%	22.6%
EUROPE OVERALL	8.0%	8.3%	9.7%	12.2%	15.6%	20.3%

PERSPECTIVA GLOBAL DE OTRA PARTE DEL MUNDO

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONTINENTES



Region	Country	Companies	Companies with women board members	% Boards with women board members	Board positions	Women	Men	% Board positions held by women
ASIA	AUSTRALIA	30	29	96.7%	288	65	223	22.6%
	CHINA	30	20	66.7%	349	32	317	9.2%
	HONG KONG	50	36	72.0%	646	72	574	11.1%
	INDIA	30	23	76.7%	373	33	340	8.8%
	INDONESIA	5	5	100.0%	74	9	65	12.2%
	JAPAN	100	36	36.0%	1187	39	1148	3.3%
	MALAYSIA	10	8	80.0%	94	12	82	12.8%
	NEW ZEALAND	5	5	100.0%	45	8	37	17.8%
	SINGAPORE	15	8	53.3%	149	11	138	7.4%
	SOUTH KOREA	20	3	15.0%	190	4	186	2.1%
EASTERN EUROPE	TAIWAN	15	4	26.7%	155	9	146	5.8%
	CZECH REPUBLIC	3	2	66.7%	51	2	49	3.9%
	HUNGARY	5	4	80.0%	86	8	78	9.3%
	POLAND	5	4	80.0%	75	11	64	14.7%
MIDDLE EAST AND AFRICA	RUSSIA	20	10	50.0%	266	15	251	5.6%
	SOUTH AFRICA	15	14	93.3%	212	38	174	17.9%
	TURKEY	10	6	60.0%	102	11	91	10.8%
OTHER AMERICAS	UAE	5	1	20.0%	45	1	44	2.2%
	ARGENTINA	5	3	60.0%	61	5	56	8.2%
	BRAZIL	20	10	50.0%	188	12	176	6.4%
	CHILE	5	1	20.0%	45	2	43	4.4%
US & CANADA	MEXICO	15	8	53.3%	228	16	212	7.0%
	CANADA	50	46	92.0%	617	113	504	18.3%
	UNITED STATES	100	99	99.0%	1190	252	938	21.2%
COMPARATIVE SAMPLE OVERALL		568	385	67.8%	6716	780	5936	11.6%
2012 SURVEY		481	327	68.0%	5718	681	5037	11.9%
EUROPE OVERALL		356	329	92.4%	4820	978	3842	20.3%

Las compañías con más mujeres en sus CDA experimentan unos rendimientos financieros más altos.

(Fuente “Catalyst Bottom Line Report 2014”)



- **Fortune: 500 empresas** con la más alta representación de mujeres en los CDA consiguieron más altos y significativos rendimientos financieros, en promedio, que las empresas que tienen una representación más baja, particularmente teniendo tres o más mujeres en el CDA
- **Ilene H. Lang – Presidenta de Catalyst** dice que está bastante claro que una diversidad bien gestionada produce mejores resultados. Las compañías inteligentes se dan cuenta de que la diversificación de sus CDA con mujeres puede implicar mayor independencia, innovación y **buen gobierno**, maximizando el **rendimiento de la empresa**.

El estudio demuestra una **fuerte correlación** entre el desempeño financiero corporativo y la diversidad en los CDA en tres importantes áreas

ROE – Retorno sobre patrimonio	> mayor porcentaje WBD = 53%
ROS - Retorno sobre venta	> mayor porcentaje WBD = 42%
ROIC -Retorno sobre capital invertido	> mayor porcentaje WBD = 66%

MUJERES EN LOS CDA Y ACCIONISTAS

Hechos y retos



DJB – Proyecto de la Asociación de Abogadas Alemanas 2009-2013
“Las Mujeres accionistas demandan igualdad de género”

El proyecto es parte del plan “ Mujeres al ejecutivo” iniciado y fundado por el Ministerio Federal de Familia, Tercera Edad, Mujeres y Jóvenes.

El DJB proporciona “Poder femenino” en la forma de accionistas femeninos y participantes. Ha sido responsable de la organización del proyecto con el apoyo de alrededor de 160 mujeres participantes y 60 accionistas de ambos sexos que pusieron a disposición sus acciones.

A partir de 2009 con tres asambleas anuales de accionistas, en cuatro años ha alcanzado 300 asambleas anuales de accionistas de todas las 30 empresas cotizadas DAX y 45 empresas adicionales (llegando a 400.000 accionistas masculinos y femeninos).

***El miembro DJB Sra Mechtlid Duering abogada y notario dijo:
"consultar a la ley simplifica la búsqueda de la justicia". He
podido aprender que por un lado se requiere una sola acción y,
por el otro, es suficiente para ejercer el derecho a la
información a todos (mujeres o hombres) cuando se le solicite
durante la asamblea de los accionistas***

DJB- Asociación de abogadas alemanas- Nuevo proyecto



- Nuevo Proyecto llamado “Programa Progreso “– Comunicado de Prensa del 22 de Abril 2015

Los responsables del mencionado proyecto 2009-2013 recibieron en 2014 una petición de la Comisión Europea para ser partner del Nuevo Proyecto co-financiado por el mencionado Ministerio Alemán y la Cámara de Comercio Finesa.

Otros Partners juntos a DBJ son, entre otros, 4 Asociaciones Europeas de abogadas.

El comité de Legislación recomienda descargar ambos documentos de la página web www.djb.de

Se encontrarán bastantes sugerencias y preguntas que han sido presentadas durante las asambleas de los accionistas a lo largo de los cuatro años.

Eres accionista? – estarías dispuesto a colaborar en la “campana mas mujeres en los CDA”

Estás preparado para el reto?



El Código de Conducta voluntario para las empresas de búsqueda de ejecutivos(SF)

- **La Recomendación 8 del informe de Lord Davis** propone que la Comunidad de búsqueda de ejecutivos debería elaborar un Código de Conducta voluntario para hacer frente a la diversidad de género en los Consejos de Administración y las mejores prácticas para los procesos de búsqueda.
- **El informe propone objetivos ambiciosos** para mejorar la representación de mujeres en los Consejos de 350 empresas FTSE.
- **Alrededor de 70 firmas ya han firmado el Código Voluntario en UK** y apoyan a sus clientes (presidentes y miembros de Comité de nombramientos) a dar pasos para aumentar la proporción de mujeres en sus CDA , en puestos ejecutivos y no ejecutivos.



El Código de Conducta voluntario para las empresas de búsqueda de ejecutivos(SF)

Código de Conducta:

- **Plan de sucesión** > Sugerir al presidente y al Comité de nombramientos que identifiquen el balance de experiencias y habilidades que se necesitarán para reclutar en los próximos 2/3 años.
- **Meta de diversidad** > explorar con el presidente en reclutar mujeres directivas como una prioridad.
- **Definiendo prioridades** > SF debería trabajar para asegurarse de que se les da el peso correcto a las relevantes habilidades, capacidades personales y competencias y no únicamente a la probada experiencia de carrera, con el fin de extender el “pool” de los candidatos.



Código voluntario ... continua

- **Listas largas:** Cuando presentan listas largas, las SF deberían averiguar que por lo menos el 30% de los candidatos sean mujeres.
- **Apoyo al candidato:** Durante el proceso de selección SF deberían proporcionar el apoyo adecuado para superar la entrevista.
- **Apoyo a la selección de candidatos:** SF debería advertir a sus clientes sobre cómo llevar a cabo sus procesos de entrevistas para demostrar el rigor requerido y para evitar cortes inconscientes de género
- **Incorporación de las Mejores Prácticas:** SF deben garantizar que las buenas prácticas de apoyo a los clientes en la mejora de la diversidad de género estén bien documentados, y compartidas internamente y que la adhesión al Código está efectivamente monitoreada.
- **Señalización Compromiso:** SF deben señalar su compromiso en apoyar la diversidad de género en los CDA a través de sus páginas web y iniciativas de marketing . Al mismo tiempo deberían invertir tiempo en el desarrollo de relaciones con el pipeline de futuras candidatas
- **El Código será periódicamente objeto de examen para asegurar su eficacia y su progreso hacia la mejora de la diversidad de género**



Código voluntario ... continua

La Comunidad de los inversionistas debería jugar un papel más activo en la agenda del Código y desafiar a las empresas en sus planes y acciones para crear CDA más paritarios.

Los Grupo de Gobierno Lord Davis deberían crear información para la comunidad de los inversores sobre la diversidad. Explicar porqué la diversidad de género es importante en los Consejos de Administración, incluyendo las preguntas correctas, objetivos y las respuestas adecuadas.

*Tomado de: “la Revisión Independiente del Código” realizada por **Charlotte Sweeney**. A lo largo de los años ella ha ganado un buen número de premios, incluido lo de Harvard por su trabajo en **Diversidad e Inclusión**.*

BULGARIA No hay medidas en vigor



- La falta de una legislación para la paridad en la toma de decisiones obstaculiza el progreso en este frente. Sin embargo, las cifras de representación son en la media para un país de la UE. Bulgaria proporciona el mayor número de empresas firmantes para el compromiso UE en 2012

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	BULGARIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	6,7%	3,3%
CONSEJERA DELEGADA-GERENTE	0%	2,4%
MIEMBROS DE JUNTAS	16,7%	15,8%
EXECUTIVAS	11,5%	10,2%
NO EJECUTIVAS	16,7%	16,8%

Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 16,7%
(UE Oct. 2013)

CROACIA - No hay medidas en vigor



- El hecho. El Art. 15 del Acta de Igualdad de Género llama a los partidos políticos a respetar el 40% de cuota en sus listas electorales.
- *Los 2/3 de las 313 listas de partidos no respetaron los requerimientos en las pasadas elecciones.*

	CROACIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	N/a	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/ GERENTE	N/a	2,4%
MIEMBROS DE JUNTAS	15,8%	15,5%
EXECUTIVAS	N/a	10,2%
NO EJECUTIVAS	N/a	16,8%

CHIPRE - No hay medidas en vigor



Poco a poco, la participación de la Mujer es cada vez mayor en la esfera política. Los medios de comunicación y la sociedad en general bloquean la participación de las mujeres. Por otro lado, como se puede ver en los siguientes números, directivas y consejeras delegadas están por encima de la media de la UE.

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	CHIPRE	MEDIA UE
DIRECTIVAS	5,0%	3,3%
CONSEJERA DELEGADA/GERENTE	5,3%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	7,3%	15,8%
EXECUTIVAS	8,6%	10,2%
NO EJECUTIVAS	6,3%	16,8%

Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 7,3%
(UE Oct. 2013)

REPÚBLICA CHECA

No hay medidas en vigor



Realidad: En cuanto a la toma de decisiones de las mujeres, la reforma electoral 2012 debería mejorar las posibilidades de éxito de las mujeres candidatas. La proporción es diferente, ya sea por debajo o por encima de la media de la UE (véanse los gráficos a continuación)

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	REPUBLICA CHECA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	16,7%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/GERENTE	0%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	16,4%	15,8%
EXECUTIVAS	6,3%	10,2%
NO EJECUTIVAS	18%	16,8%

Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 11,3%
(UE Oct. 2013)

ESTONIA - no hay medidas en vigor



Tanto en la toma de decisiones y en la esfera socioeconómica Estonia se ubica hacia la parte inferior de la tabla de la UE. La proporción ha caído del 14,7% en 2003 a 7,8% en octubre de 2012. La falta de medidas vinculantes supone resultados en escasa representación de las mujeres tanto en la esfera pública como en la privada. Pero como usted puede ver en las figuras de abajo, **es realmente impresionante que la proporción de Ejecutivos sea casi el doble de la media de la UE**

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

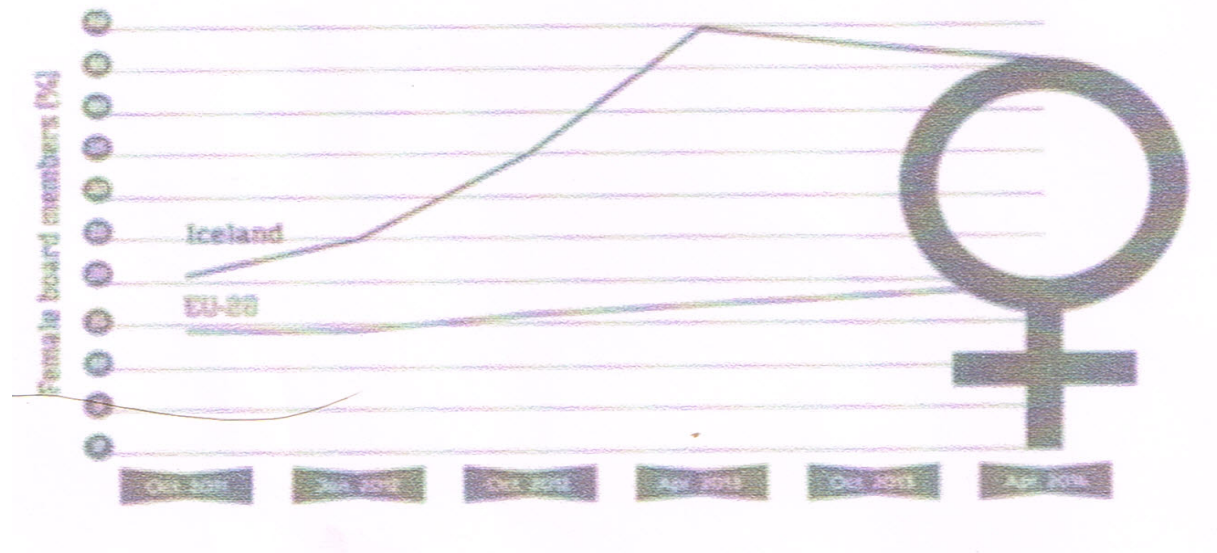
	ESTONIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	0%	3,3%
CONSEJERA DELEGADA/GERENTE	0%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	7,8%	15,8%
EXECUTIVAS	20%	10,2%
NO EJECUTIVAS	7,8%	16,8%

Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 7,3%
(UE Oct. 2013) 7,3%

ISLANDIA - medidas Legislativas



El objetivo político del 40 % adoptado en 2008 por las empresas privadas impone como fecha límite septiembre de 2013. No hay sanciones para nada. Para las empresas que cotizan en la Bolsa, de responsabilidad limitada y las PIME's con al menos 50 empleados: de octubre 2011 a abril 2014 **Islandia tuvo el mayor incremento de los consejeros no ejecutivo entre los 11 países incluidos en el estudio del Lobby Europeo de las Mujeres (25 puntos porcentuales)**



ISLANDIA - Retos y Declaraciones



- **Desafíos** –En comparación con los demás Países, la proporción femenina de los consejeros no ejecutivos (46%) es muy alta. Como contraparte las Ejecutivas son sólo del 12%. La proporción de mujeres consejeras delegadas/gerentes se encuentra entre las más altas de Europa alcanzando el 9%, pero sigue siendo muy baja.
- **Declaración Experto Nacional** - A diferencia de otros países europeos, el número de mujeres en los Consejos de Administración (CDA) islandeses es mayor en las empresas pequeñas que en las grandes. En 2012 sólo el 11% de las mujeres miembros de CDA eran críticos frente a la legislación de cuotas en comparación con el 38% de contraparte masculina. Los miembros de CDA femeninos son en general más jóvenes que los varones. Las mujeres con grado universitario (o diversos grados) son una mayoría. En cualquier caso todavía es demasiado pronto para saber si las cuotas de género tendrán como resultado la promoción de las mujeres en posiciones de liderazgo en los negocios en general y no sólo en los Consejos de Administración (CDA)
- **Gudbjorg Linda Rafnsdottir - Sociología Profesor - Universidad de Islandia - Islandia**

LETONIA- medidas voluntarias/legales? N/a



Pasos positivos: la más alta proporción (31%) de mujeres no ejecutivas en los CDA entre los Países de la UE exceptuando los cargos ejecutivos(22%)

Es impresionante ver que estos éxitos no se han logrado ni con medidas legales ni voluntarias para promover la participación de las mujeres en la alta dirección. Algunos justifican este alto nivel de mujeres en los Consejos de Administración a la promoción de las mujeres, en particular en el sector de los servicios, en la antigua Unión Soviética. Otros dicen que puede tener que ver con los niveles más altos de educación entre las mujeres o el hecho de que, especialmente en las empresas estatales, la política juega un papel importante en la selección de los miembros del CDA

Declaración de Experto Nacional: Es preocupante ver que el porcentaje de Consejeros delegados/gerentes femenino sea tan bajo. Ellas podrían ser el “Role Modelo” para los manager “junior”. Hay una falta de programas de tutoría, exceptuando uno puesto en marcha por la Coordinación Nacional en el año 2012 con la participación de mentores de primer nivel. Mientras que la proporción de mujeres en los CDA sigue siendo alta, podría caer en el futuro: cuotas y sanciones son necesarias -**Edite Kalnina - Mujeres ONG Red de Cooperación de Letonia**

LETONIA - porcentajes actuales



La proporción de mujeres directivas ha aumentado de justo por debajo del 17% en 2003 a justo sobre el **28% en Octubre del 2012**. Esto representa un incremento porcentual del of 1,3 por año. A este ritmo de cambio se necesitarían al menos diez años para alcanzar por lo menos el 40% de cada género.

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	LETONIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	12,9%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/ GERENTE	3,2%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	28,2%	15,8%
EXECUTIVAS	21,9%	10,2%
NO EJECUTIVAS	28,2%	16,8%

Mujeres en juntas de empresas que cotizan en la Bolsa 16,1%
(UE Oct. 2013)

LITUANIA - no hay medidas en vigor



Las mujeres en los CDA han aumentado del 11% en 2004 al 17,8% en 2012. El incremento es muy lento pero como se ve en el cuadro de abajo, las **mujeres directivas y CEO's (Consejeras delegadas/gerentes) están arriba de la media europea.**

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	LITUANIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	8%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/GERENTE	4%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	17,8%	15,8%
EXECUTIVAS	11,5%	10,2%
NO EJECUTIVAS	19,1%	16,8%

**Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 16,1%
(UE Oct. 2013)**

MALTA - no hay medidas en vigor



La representación de las mujeres en los CDA no ha cambiado desde 2004. Persiste por debajo del 5%. **Pero como se puede ver en el gráfico de abajo no hay mujeres directivas pero hay un 5% de mujeres CEOs (consejeras delegadas/gerentes)**

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	MALTA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	0%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/GERENTE	5%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	3,5%	15,8%
EXECUTIVAS	6,8%	10,2%
NO EJECUTIVAS	3,5%	16,8%

Mujeres en CDA de empresas que cotizan en bolsa 2,1%
(UE Oct. 2013)

RUMANIA - no hay medidas en vigor



Significativo: 10% de mujeres son CEOs/ Consejeras delegadas gerente : porcentaje más alto que la media en la UE y las ejecutivas están bastante por encima de la media de la UE con un 30,5%

Mayores empresas que cotizan en bolsa (UE Enero 2013)

	RUMANIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	0%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/GERENTE	10%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	11,9%	15,8%
EXECUTIVAS	30,5%	10,2%
NO EJECUTIVAS	12,5%	16,8%

**Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 16,1%
(UE Oct. 2013)**

RUSIA - no hay medidas en vigor



Significativo: No hemos podido encontrar información concreta: Parece que no hay cuota actualmente en marcha para promover la participación de las mujeres tanto en la esfera política como en la de los negocios.

Empresas con directoras en CDA	50%
Mujeres en puestos ejecutivos	9,5%
Mujeres en puestos de presidencia	0%
Miembros de CDA no nacionales	20,4%

Porcentajes anuales de nombramientos femeninos

2010	2012	2014
N/a	17,6%	6,7%

ESLOVAQUIA - no hay medidas en vigor



La proporción de mujeres en los CDA ha aumentado del 7,6% en 2003 al 13,8% en octubre del 2012 y están por debajo de la media en la UE. **Pero como se puede ver en el gráfico de abajo hay un 10% de mujeres directivas y un 10% de mujeres CEO's (consejeras delegadas/gerentes**

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	ESLOVAQUIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	10%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/GERENTE	10%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	13,8%	15,8%
EXECUTIVAS	13,7%	10,2%
NO EJECUTIVAS	14,5%	16,8%

**Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 16,1%
(UE octubre 2013)**

ESLOVENIA - medidas Legislativas

El principio del 40% para ambos sexos se aplica solamente a las empresas de propiedad estatal



La proporción de mujeres en juntas ha caído de justo por debajo del 23% en 2003 a justo por debajo del 19% en enero del 2013. **Los puestos de mujeres están muy por encima de la media de la UE, igual para puestos ejecutivos y para no ejecutivos.**

Mayores empresas que cotizan en la Bolsa (UE Enero 2013)

	ESLOVENIA	MEDIA UE
DIRECTIVAS	10,5%	3,3%
CONSEJERAS DELEGADA/GERENTE	0%	2,4%
MIEMBROS DE CDA	18,7%	15,8%
EXECUTIVAS	17,9%	10,2%
NO EJECUTIVAS	21,6%	16,8%

**Mujeres en CDA de empresas que cotizan en la Bolsa 16,1%
(UE Oct. 2013)**



Para concluir: algunas declaraciones y sugerencias que se puede compartir..... o no.

- **Demasiado duro ?** – las reglas en los negocios fueron inventadas por los hombres y para los hombres, para aprovechar el 50% del pool de talento, el talento femenino > **se necesita romper barreras para conseguir una nueva economía mundial, engendrando felicidad y éxito para todos**

Te gusta ? – Cuando las mujeres están más involucradas en la toma de decisiones -no necesariamente mejor o peor – reflejan las necesidades de más miembros de la sociedad (*K.Schwab chairman World Economic Forum*)



Para concluir: algunas declaraciones y sugerencias que se puede compartir..... o no.

Cambio- El camino hacia delante: comprometiendo hombres y mujeres avanzando el mundo.

- 1) **Crear conciencia** sobre la necesidad de comprometer hombres en la diversidad de género
- 2) **Desarrollar buenas prácticas** para ayudar a Organizaciones a comprometer a hombres en el desarrollo de las mujeres.
- 3) **Construir una red de alianzas masculinas:** hombres que estén apasionados en trabajar juntos con mujeres en un liderazgo colaborativo.

(Red de Mujeres profesionales – www.pwnglobal.net.mission)



Fuentes

- 2014 Catalyst
- 2014 Egon Zehnder
- 2014 EWL – Lobby Europeo Mujeres
- 2013 EU UNION EUROPEA
- 2013 EU UNION EUROPEA
- 2014 DJB Asociación Abogadas alemanas

- 2014 UK Informe Lord Davies

Diversidad de género

Análisis

2. Reporte- Medir el progreso

Balance de igualdad de género

Mujeres en los CDA

Mujeres accionistas demandan igualdad de género

Código voluntario para empresas de búsqueda de ejecutivos

- **Contactos :**

Enrichetta Bellini Chair Comité Legislativo BPWI > enrichettabelfor@gmail.com

M^a Susana Fernández Miembro Comité Legislativo BPWI > abogadosuria70@gmail.com