

EJE&CON
• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO Y
LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA



actualización **2025**

© 2025. EJE&CON | Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras. Todos los derechos reservados.

Queda completamente prohibida la copia, reproducción, distribución y/o modificación total o parcial de los contenidos del presente documento a través de cualquier medio o soporte, impreso o digital, sin consentimiento expreso previo de sus autores y propietarios: la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras, con N.I.F. G87333431, dirección en Paseo de la Castellana 77, 28046 Madrid (España), inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones en el Grupo 1º, Sección 1ª, con Número Nacional 608397.

EJE&CON
• EJECUTIVAS & CONSEJERAS •

Índice

- 1 **Resumen Ejecutivo**
página 5
- 2 **Presentación**
página 8
- 3 **Contexto regulatorio**
página 10
- 4 **Contexto corporativo**
página 14
- 5 **Comité de Buen Gobierno Corporativo**
página 25
- 6 **Bibliografía**
página 26
- 7 **Listado de empresas adheridas**
página 28







1

Resumen Ejecutivo

El Comité de Buen Gobierno Corporativo de la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, EJE&CON, diseñó en 2016 un modelo de buenas prácticas que se plantea como un proyecto transformador de las organizaciones y del tejido empresarial español. El inicio fue la redacción del Código de Buenas Prácticas para la gestión del Talento y la Competitividad de la empresa (en adelante, el Código de Buenas Prácticas de EJE&CON). Este documento cuenta hoy con el aval de más de 200 empresas¹ españolas de todos tamaños y sectores productivos, que se han sentido reflejadas y comprometidas con sus principios y recomendaciones.

El Código de Buenas Prácticas de EJE&CON es un documento muy relevante porque contribuye a la transformación social que se está produciendo en las empresas, que diseña caminos para acceder a los puestos de máxima responsabilidad con independencia del género del profesional y de las circunstancias personales o familiares. Además de ser un impulsor del valor socioeconómico y estratégico del equilibrio de género para garantizar la eficiencia y sostenibilidad.

Su objetivo es facilitar a las organizaciones españolas la adopción de medidas concretas que les permitan mejorar su competitividad y sus resultados, permitiendo que aflore el talento sin género y facilitando el acceso de las mujeres a los puestos de Alta Dirección en igualdad de condiciones y en similar proporción a las de los hombres.

Basado en cuatro grandes Principios, el Código ofrece a las organizaciones diez Recomendaciones concretas asociadas a cada uno de esos Principios.

¹ Ver apartado 7 con el listado de empresas actualmente adheridas al Código de Buenas Prácticas de EJE&CON en 2025

Principios	Recomendaciones
I LAS ORGANIZACIONES DEBEN PROMOVER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESDE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.	1. El órgano de gobierno aprobará cada dos años, o coincidiendo con la aprobación del Plan Estratégico de la empresa, una Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección con el objetivo de implementar las políticas de igualdad de oportunidades en el seno de la empresa.
II LAS ORGANIZACIONES DEBEN ESTABLECER MECANISMOS PARA DOTAR DE TRANSPARENCIA A LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.	2. Las políticas que defina el Comité de Dirección en la Agenda Corporativa de Igualdad deben incluir herramientas e indicadores que permitan realizar un seguimiento y medir los avances, así como su grado de cumplimiento. 3. Se designará un órgano responsable de Igualdad de Género cuya actividad sea liderar las líneas estratégicas que marque el Comité de Dirección e informar al Comité de Nombramientos o al órgano correspondiente en el caso de que éste no esté constituido. 4. Las políticas de Igualdad deben ser ampliamente difundidas en la organización. 5. La Agenda Corporativa de Igualdad debe proyectar sus principios hacia el exterior, en sus políticas comerciales, en la comunicación con sus grupos de interés y en general con la sociedad.
III LAS ORGANIZACIONES DEBEN FAVORECER EL RECONOCIMIENTO DEL TALENTO SIN GÉNERO.	6. La Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección promoverá, bajo la gestión del órgano de Igualdad de Género, procesos laborales que posibiliten el desarrollo profesional y el reconocimiento del talento sin género en la organización. 7. La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá objetivos claros sobre igualdad de oportunidades para cada área de la organización. 8. La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará programas de patrocinio y mentorización para las empleadas de alto potencial en el que participarán los ejecutivos senior de la empresa. 9. La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá programas internos de coaching y un marco para la creación de redes de mujeres en la organización que favorezca el cambio de mentalidad de las mujeres profesionales.
IV LAS ORGANIZACIONES DEBEN PROMOVER UNA CULTURA QUE FOMENTE UNA RELACIÓN EQUILIBRADA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO.	10. La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará la implantación de las medidas que permitan flexibilizar el horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y fomentar la puesta en práctica de estas medidas.

Adicionalmente, desde EJE&CON se ha diseñado un procedimiento de evaluación de los avances obtenidos por las empresas que hayan decidido adoptar las Recomendaciones del Código.

Este procedimiento se basa en la elaboración de una Encuesta de Percepción periódica, que ha permitido a EJE&CON evaluar de forma agregada y por sectores la situación de las empresas españolas en el ámbito de la Igualdad de Oportunidades, trazando la evolución de las organizaciones en su transformación conforme al nuevo paradigma inclusivo, igualitario, diverso y sostenible que propone la Asociación. El resultado de dicho trabajo se plasma en el Informe de Buenas Prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa, siempre elaborado con la ayuda de la metodología de una Universidad de reconocido prestigio. En el apartado 4.2 se resumen las principales conclusiones de los informes publicados en 2019 y 2024.

Desde la publicación del Código, el año 2018, se han producido avances relevantes tanto en el contexto regulatorio como en el contexto corporativo.

El objetivo de este documento es actualizar el contexto regulatorio nacional e internacional, recogiendo las principales normas de aplicación en materia de igualdad y diversidad, así como explicar el contexto corporativo actual, citando los últimos informes emitidos por reconocidas organizaciones empresariales e instituciones.

Como resultado del análisis del contexto de los últimos años, se ha puesto de manifiesto, no solo que los Principios y Recomendaciones del Código siguen siendo vigentes, sino que son necesarios para facilitar a las organizaciones españolas la adopción de medidas concretas que les permitan mejorar su competitividad y sus resultados, aflorando el talento sin sesgo de género, y facilitando el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección en igualdad de condiciones y similar proporción a las de los hombres.



2

Presentación

ACERCA DE **EJE&CON**

La Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s nació en el año 2015 para dar continuidad a los lazos profesionales creados entre sus socias fundadoras, todas ellas participantes del Programa Promociona para Mujeres en la Alta Dirección, un proyecto impulsado por la Dirección General de Igualdad (MSSSI); desarrollado, gestionado y cofinanciado por la CEOE; promovido con fondos de la Unión Europea (EEA Grants) e impartido en ESADE.

Con la legislación española en materia de sociedades de capital y las normas vigentes en el ámbito de la Unión Europea siempre in mente, EJE&CON se fundó con la misión de promover la presencia de las mujeres en los puestos de alta dirección y en consejos de administración, así como convertirse en un agente impulsor de cambio, para generar una conciencia social que prime las capacidades y habilidades profesionales para el acceso a puestos de máxima responsabilidad promoviendo la diversidad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas e instituciones.

Nuestro talento

Desde la fundación de EJE&CON en 2015, la asociación ha tenido un crecimiento exponencial. Actualmente forman parte de EJE&CON más de 2.100 ejecutiv@s y consejer@s que representan una gran mayoría del tejido empresarial español, en gran proporción sociedades cotizadas, multinacionales y otras compañías no cotizadas que operan en España. Es por ello por lo que la Asociación representa a aquellas mujeres que han alcanzado puestos de relevancia en grandes compañías y que desarrollan su carrera profesional en un ámbito caracterizado por una preocupante falta de diversidad de género, así como de generación. Además, al representar a todos los sectores, la convierte en una asociación multi-sectorial con una amplia visión y conocimiento del mundo de la empresa y la sociedad y en un verdadero movimiento social en favor de la mejor gestión del talento para la competitividad de la empresa. Hombres y mujeres, que juntos, comparten la visión de promover la diversidad de género y generacional como un catalizador esencial para la innovación, el progreso y la sostenibilidad en los diversos sectores que componen nuestra economía.

Finalmente, gracias principalmente a la importante labor que realiza el Comité de Buen Gobierno, la Asociación ha logrado posicionarse como un referente en el ecosistema de la Gobernanza español al que el regulador considera un interlocutor válido a la hora de desarrollar normativas y recomendaciones en temas tan relevantes como la diversidad en los puestos de alta dirección y Consejos de Administración. Como ejemplo, los principios del Código de Buenas Prácticas de EJE&CON se han incluido en la Norma internacional UNE-ISO 53800: 2024 Directrices para la promoción e implementación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Asimismo, durante los casi 10 años de vida de EJE&CON, como muestra del compromiso de la Asociación con la mejora continua de la gobernanza en España, se ha formalizado la firma de varios acuerdos con organizaciones nacionales e internacionales cuyo propósito se complementa con el nuestro para potenciar el impacto de nuestras acciones y ampliar nuestro alcance en el ámbito de la gobernanza.



3

Contexto regulatorio

El Código de Buenas Prácticas de EJE&CON (Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras) se constituye como una herramienta clave para promover la igualdad de género y la diversidad en el ámbito empresarial y profesional. Este código pretende ser un marco de sensibilización y actuación dirigido a reducir la brecha de género y fomentar una cultura inclusiva y diversa en las organizaciones.

Dado el contexto normativo tanto nacional como internacional, se hace imprescindible incorporar una combinación de soft law y hard law que favorezca la creación de un entorno que promueva la equidad. El concepto de soft law hace referencia a normativas no vinculantes, como códigos de conducta y recomendaciones, mientras que el hard law comprende leyes y regulaciones obligatorias para las empresas. En este sentido, el código adopta las mejores prácticas en materia de igualdad y diversidad, integrando los avances regulatorios y las recomendaciones más recientes.

A continuación, se analizan las principales normativas internacionales y nacionales que el Código de Buenas Prácticas de EJE&CON tiene en cuenta.

A nivel internacional, existen diversas iniciativas y normativas que apoyan la integración de la igualdad de género en el ámbito empresarial. Algunas de las más relevantes son:

- **Pacto Mundial de la ONU (Global Compact):** Iniciativa voluntaria en la que las empresas se comprometen a adoptar principios relacionados con los derechos humanos, la igualdad de género, la diversidad y la no discriminación.
- **Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs):** Una serie de principios promovidos por ONU Mujeres para fomentar la igualdad de género en las empresas.

- **Guías de la OCDE sobre la Igualdad de Género:** Recomendaciones para que las empresas mejoren la equidad de género, especialmente en la toma de decisiones y la representación en cargos directivos.
- **Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW):** Un tratado internacional que obliga a los países firmantes a eliminar la discriminación basada en el género.
- **Norma UNE-ISO 53800.** Directrices para la promoción e implementación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se trata de un documento con respaldo internacional de orden práctico para trabajar la igualdad desde dentro de las organizaciones. Este estándar ofrece una guía para que empresas e instituciones de cualquier sector, tamaño o ubicación geográfica, implementen políticas y prácticas que promuevan la equidad de género y el liderazgo femenino.

La elaboración de la Norma UNE-ISO 53800 ha sido posible gracias a la colaboración de más de 100 expertos de 62 países. EJE&CON ha trabajado codo a codo con organizaciones de renombre como UNE y CEOE para asegurar que la perspectiva de la diversidad y la igualdad de género estuvieran en el centro de esta iniciativa.

- **Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025 en Europa** cuyo objetivo es promover una Europa libre de desigualdades de género, empoderando a las mujeres y reduciendo las brechas existentes. Proporciona un marco estratégico para que los Estados miembros adopten medidas nacionales y cumplan con los objetivos propuestos.
- **Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores.** Promueve un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares entre mujeres y hombres, avanzando hacia una mayor igualdad en el hogar y el trabajo.
- **Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD).** Actualiza la anterior Directiva de Información No Financiera (NFRD) y establece requisitos más estrictos para que las empresas divulguen información sobre su impacto social y ambiental. En cuanto a la Igualdad y Diversidad de Género se solicita un mayor detalle sobre las políticas de igualdad de género y diversidad, solicitando información sobre datos cuantitativos y cualitativos, incluidos los esfuerzos

para cerrar la brecha salarial, las iniciativas de contratación inclusiva y la representación femenina en puestos directivos. Además, las empresas deberán someter sus informes de sostenibilidad a una auditoría externa, lo que aumenta la transparencia y responsabilidad en relación con las políticas de igualdad y diversidad.

- **Directiva sobre Igualdad Salarial y Paridad de Género (Directiva 2022/2381/UE):** Regula las medidas para garantizar la igualdad salarial y la transparencia salarial entre hombres y mujeres en la UE.

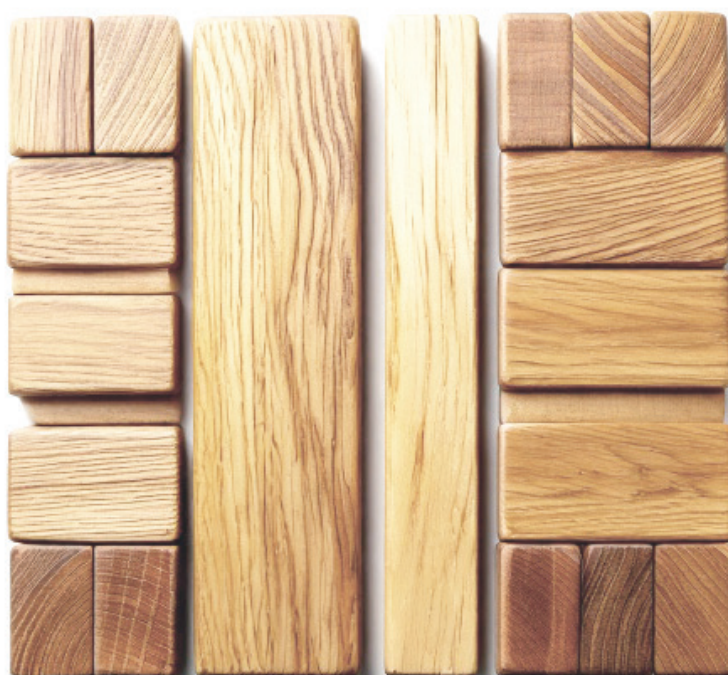
A nivel nacional, algunas de las normativas que apoyan la integración de la igualdad de género en el ámbito empresarial son:

- **Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación introduce**, entre otros, la modificación de la baja por paternidad, igualando el periodo de 16 semanas para hombres y mujeres.
- **Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre** se regulan los planes de igualdad en las empresas y su registro. Algunos de los principales puntos son la obligatoriedad de elaborar y registrar planes de igualdad para empresas con más de 50 empleados. Además, crea un registro público de planes de igualdad para promover la transparencia y fortalece la implementación de políticas de igualdad en las empresas, fomentando la equidad de género en el ámbito laboral.
- **Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre** por el que se pretende garantizar la igualdad retributiva entre hombres y mujeres y reducir la brecha salarial. Entre sus principales puntos están la obligatoriedad de mantener un registro retributivo desglosado por género, categorías profesionales y puestos de trabajo, así como las auditorías retributivas para empresas obligadas a tener planes de igualdad.
- **Ley 15/2022, de 12 de julio** el objetivo es garantizar la igualdad de trato y la no discriminación en todos los ámbitos sociales. Cubre diversas formas de discriminación (género, raza, orientación sexual, discapacidad, etc.). Establece sanciones administrativas para quienes vulneren los principios de igualdad y no discriminación y crea la Autoridad Independiente para la Igualdad de Trato, encargada de supervisar su cumplimiento.
- **Ley Orgánica 2/2024 de 1 de agosto**, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. Se propone garantizar la equidad de género en políticas, empresas y administraciones. Según lo establecido en la Ley ningún género puede superar el 60% ni ser inferior al 40% de la representación en los órganos de deci-

sión.

La integración de normativas tanto nacionales como internacionales, ya sean vinculantes o no, en el Código de Buenas Prácticas de EJE&CON refuerza su capacidad de generar un impacto positivo en las organizaciones. Este enfoque multidimensional garantiza no solo el cumplimiento legal, sino también el liderazgo en igualdad y diversidad, contribuyendo a la construcción de un entorno laboral inclusivo y sostenible.

El Código de Buenas Prácticas de EJE&CON ofrece a las empresas una hoja de ruta para avanzar hacia la equidad, fortaleciendo su responsabi-



IV

4

Contexto corporativo

lidad social corporativa y alineándose con los valores de una sociedad más justa e igualitaria.

4.1 Estudios e informes sobre la gestión del talento sin sesgo de género

La cuestión de la Igualdad de Género y la Diversidad centra de modo creciente el interés de los actores económicos y está siendo analizada en España y a nivel internacional desde muy diferentes perspectivas por relevantes organizaciones empresariales e instituciones.

En el Código de Buenas Prácticas de EJE&CON se incluyó un apartado donde se resumían algunos resultados y conclusiones relevantes de estos análisis y estudios con el objetivo de dar una visión del contexto corporativo sobre la gestión del talento sin sesgo de género, fundamentalmente en relación con los modelos de pensamiento y los factores que afectan a la igualdad profesional y el liderazgo de futuro.

Fruto de ese análisis se puso de manifiesto que a pesar de que la mujer está logrando más títulos de educación superior que sus homólogos masculinos y se está incorporando a la población activa en una proporción mucho mayor a la de las generaciones anteriores, la participación de las mujeres se va difuminando progresivamente según se asciende en la empresa. Entre algunas de las causas, varios estudios indicaban factores externos (falta de medidas lega-

les, fiscales, políticas de diversidad, etc.) e internos (falta de compromiso de la Alta Dirección con la diversidad de género, inexistencia de indicadores, etc).

En esta actualización del Código, hemos llevado a cabo un análisis de la evolución de estos aspectos apoyados por estudios y análisis más recientes de prestigiosas instituciones, consultoras y otras entidades².

A continuación, presentamos un resumen de las conclusiones alcanzadas en cuanto al contexto actual en el que se encuentran las mujeres en las organizaciones y la eficacia de las medidas tomadas; el progreso real de la participación de la mujer en puestos de alta dirección y las medidas más efectivas que promueven la creación de espacios de trabajo sin sesgo de género.

a. Contexto actual respecto del talento sin sesgo de género

El informe de Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo de la OIT de 2024, indica que las tasas de actividad femenina se han recuperado más rápido de lo previsto, pero la brecha de género en la participación laboral sigue siendo grande, sobre todo en los países emergentes y en desarrollo. Lo más preocupante es la situación de los jóvenes. A pesar de que la tasa de actividad juvenil se ha recuperado por encima de la tendencia, sigue habiendo una elevada proporción de jóvenes que, tras haber abandonado el mercado laboral, no cursan ningún tipo de formación y tropiezan con importantes obstáculos para volver a trabajar. La tasa de personas que ni trabajan, ni estudian, ni reciben formación (ninis) sigue siendo elevada en todos grupos de países por nivel de ingresos y, en particular, en el caso de las mujeres jóvenes. Esta situación es un impedimento importante para la integración laboral a largo plazo. En 2025, la tasa mundial de actividad de los hombres superará a las de las mujeres en 25 puntos porcentuales.

El IV Índice ClosinGap de 2023 elaborado con PWC indica que faltan 39 años para alcanzar la paridad de género en España y el impacto económico de esta brecha supera los 213.000 millones de euros. El IV Índice ClosinGap muestra un avance notable en el indicador de Conciliación y en el ámbito laboral, mejora la tasa de empleo y actividad de las mujeres, así como la brecha salarial y en las pensiones.

No obstante, la brecha en Salud y Bienestar ha registrado un ligero retroceso, sobre todo ligado a la mayor incidencia de problemas de salud mental en las mujeres. En Educación, el Índice refleja la necesidad de seguir impulsando el talento femenino en carreras STEM, lo que a su vez contribuirá a reforzar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo en profesiones TIC.

² En el apartado de bibliografía se detallan los estudios de referencia

El VIII Informe brecha salarial, suelo pegajoso y techo de cristal de 2024 de Gestha, señala que para acabar con la brecha salarial se necesitarían 25 años si continúa el ritmo de avance entre 1999 y 2022 y destaca que la brecha salarial ha aumentado en 286 euros durante el último año. Los principales motivos de la brecha salarial serían la precariedad y el techo de cristal. Además, destacan que la ocupación de la mujer disminuye conforme aumenta el nivel de retribuciones de los puestos de trabajo, de forma que la presencia de la mujer cae claramente por debajo del 40% en puestos retribuidos a partir de los 56.000 euros, hasta ocupar poco más de una cuarta parte de los puestos de más de 105.000 euros, o ser poco más de dos mujeres en cada diez puestos directivos que cobran más de 140.000 euros anuales.

El informe Women, Business and the Law 2024 del World Bank Group de 2023 señala que la brecha de género global en las oportunidades económicas de las mujeres es mucho mayor de lo que se estimaba. A pesar del avance sustancial de los países de todo el mundo en la promulgación de leyes destinadas a ofrecer igualdad de oportunidades a las mujeres, la mitad de la humanidad (3900 millones de mujeres en todo el mundo) enfrenta obstáculos legales que afectan su participación económica.

El Global Gender Gap Report 2024 del WEF indica que la brecha de género global para los 146 países incluidos en esta edición se ha cerrado en un 68,5 %. En comparación con la muestra constante de 143 países incluidos en la edición del año pasado, la brecha de género global se ha incrementado ligeramente del 68,5 % al 68,6 %. La falta de cambios significativos y generalizados ralentiza el ritmo de progreso para alcanzar la paridad. Según los datos actuales, se necesitarán 134 años para alcanzar la paridad total, aproximadamente cinco generaciones más que la meta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de 2030.

El Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores promueve desde 2020, que las mujeres alcancen el 40% del total de puestos de los consejos de administración. Según el último informe publicado por CNMV en 2024, **Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas**, la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas se situó en el 34,5% del total, con un crecimiento de más de dos puntos respecto al ejercicio anterior. En cuanto a la alta dirección, las mujeres ocupaban el 23,07% del total de altos puestos directivos, algo más de un punto porcentual que en el ejercicio precedente, datos igualmente reflejados en el **2024 Spain Spencer Stuart Board Index**.

La CNMV considera estratégico que las compañías cotizadas incorporen a más mujeres en los puestos de mayor responsabilidad, especialmente en puestos de alta dirección y como consejeras ejecutivas. Se pretende no sólo favorecer la diversidad de género sino maximizar el talento a disposición de las sociedades emisoras.

El Annual Corporate Directors Survey 2024 de PwC indica que las consejeras tienen una visión más positiva del impacto de la diversidad en el Consejo que los consejeros.

Según **el Estudio de Diversity wins: How inclusion matters de McKinsey de 2020**, indica que el lento crecimiento general de la diversidad que se observa a menudo en realidad enmascara una creciente polarización entre estas organizaciones. Si bien la mayoría ha logrado pocos avances, se encuentra estancada o incluso retrocediendo, algunas están logrando avances impresionantes en materia de diversidad, en particular en los equipos directivos.

b. Progreso de la mujer en puestos directivos

El Esade Gender Monitor de 2023 señala los cambios en igualdad de género de los últimos años. La gran mayoría de mujeres en posiciones directivas considera que se sigue dando un trato desigual a favor de los hombres. **En este sentido, el informe identifica las principales barreras que las directivas enfrentan en su carrera profesional. La más frecuente son los sesgos inconscientes (44,7%), seguidos por la dificultad para equilibrar vida profesional, personal y familiar (29,6%) y la falta de reconocimiento en las tareas realizadas (23,2%).** Otra cuestión clave es la falta de implicación real de la alta dirección de las empresas en materia de igualdad, más allá del mero cumplimiento del marco legal y normativo o una estrategia de pinkwashing para mejorar la imagen pública de la compañía. Otra de las carencias más señaladas a la hora de alcanzar puestos de alta responsabilidad es la falta de redes informales, profesionales y personales de apoyo. En este sentido, las asociaciones de mujeres profesionales son el agente social mejor valorado.

Women in Business 2024 de Grant Thornton indica que, aunque es innegable que ha habido avances, sin embargo, han sido demasiado lentos. Gracias al compromiso de empresas y empleados, además de un desarrollo normativo favorable, España es ya el país europeo con un mayor porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección, siendo además el sexto clasificado del mundo de los 31 que incluye el estudio de Grant Thornton y que representa a más 70% del PIB mundial. De este modo, la tasa obtenida en nuestro país es cinco puntos superiores a la media europea (35%) y siete más que la regis-

trada a nivel global (33%). Los datos señalan, en definitiva, que las mujeres toman el mando de manera decidida, pero deben definirse bien las políticas y contar con un liderazgo comprometido para evitar dar pasos atrás en ese objetivo.

También afirma el estudio que el liderazgo femenino se estanca en las posiciones estratégicas de poder. El número de mujeres CEO se ha reducido ligeramente en nuestro país con respecto al año pasado (del 29% al 27%), una situación que en el caso del análisis global todavía empeora más, con un drástico descenso del 28% al 19%, lo cual supone un retroceso en cuanto al liderazgo femenino real en posiciones estratégicas.

El **informe Gender Diversity in the C-Suite de Harvard University de 2023** señala que, a pesar de los efectos positivos de la diversidad de género en los puestos de dirección, la diversidad de género en los equipos ejecutivos sigue siendo escasa. Las ejecutivas están significativamente subrepresentadas en los roles clave que tradicionalmente sirven de vía para acceder a la posición de CEO. Además, la diversidad de género en el liderazgo ejecutivo significa más que solo una representación igualitaria de hombres y mujeres en los puestos de liderazgo más altos. Las organizaciones también deben asegurarse de que una vez que las mujeres sean incorporadas a los roles de liderazgo ejecutivo, adquieran un sentido de pertenencia y vean los impactos directos de sus contribuciones al éxito de la organización.

Según el estudio de McKinsey **Women Matter Spain 2023**, las mujeres españolas están lejos de escalar posiciones en puestos de dirección. Según se cita en el propio estudio, en España, más de la mitad del mercado de trabajo está compuesto por mujeres, pero el país está rezagado en comparación con el promedio europeo de mujeres en los puestos directivos, con casi ningún crecimiento en esos roles en los últimos dos años. De hecho, el aumento de la representatividad femenina en los consejos de administración no ha tenido un efecto concluyente en la diversidad de los puestos de liderazgo de la empresa. El liderazgo femenino parece tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados, poniendo énfasis, entre otros, en el desarrollo profesional, mentoría de compañeros, bienestar del equipo o la flexibilidad.

El **informe Women's Leadership Summit Report de KPMG** indica que, en 2024, el 78 % de las ejecutivas encuestadas informan de un aumento de la representación de mujeres en los puestos directivos de su organización en los últimos diez años, y el 73 % cree que ese puesto está a su alcance. Si bien estas cifras son alentadoras, el estudio reconoce que queda mucho trabajo por delante. En lo que respecta a la equidad en los puestos directivos, los lugares de trabajo deben seguir desarrollando sus prácticas y su cultura con una profunda intencionalidad que



apoye un cambio duradero. Estos esfuerzos requieren un sentido de responsabilidad personal y colectiva para llevar adelante este trabajo.

El Gender Equality Study of the European Banking Sector 2024 de Boston Consulting indica que, aunque hay una ligera tendencia positiva, actualmente las mujeres representan solo el 24% de los miembros del Consejo de Administración en los 50 bancos europeos más grandes que cotizan en bolsa. La representación en los consejos de supervisión es mayor, ya que las mujeres ocupan el 43% de los puestos. Sin embargo, a pesar de estas mejoras, el sector sigue estando lejos de lograr la paridad de género en los niveles directivos. En el nivel ejecutivo, podría llevar otra década si el progreso continúa al ritmo actual. Para los bancos, este cronograma es una llamada de atención, un recordatorio de que los esfuerzos tradicionales de diversidad liderados por RR.HH. por sí solos son insuficientes para impulsar un cambio significativo. Un hallazgo clave del estudio es la creciente brecha salarial de género, ya que las mujeres ganan aproximadamente un 20% menos que los hombres, lo que refleja desigualdades sistémicas en la asignación de roles. Mientras que los hombres ocupan principalmente puestos orientados a los negocios, las mujeres a menudo se ubican en áreas no relacionadas con las pérdidas y ganancias, como RR.HH. y marketing. Estos roles, aunque vitales, generalmente reciben una compensación menor que las funciones bancarias básicas. La misma imagen en los consejos de supervisión: los hombres a menudo ocupan puestos superiores como el presidente, mientras que las mujeres suelen ser miembros o elegidas por los empleados, lo que refuerza la disparidad. Estos patrones no sólo restringen la influencia de las mujeres, sino que también afectan su reconocimiento financiero, profundizando las desigualdades de género en todo el sector.

El XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35 y VII Radiografía del Mercado Continuo publicado por Atrévía en 2024, indicaba que pese a que, año a año, el número de mujeres crece consistentemente en los consejos de administración del IBEX 35, la representación femenina en los cargos de máximo poder ejecutivo continúa siendo escasa. Las presidencias en el selectivo siguen siendo copadas mayoritariamente por hombres.

c. Buenas prácticas para promover el talento sin sesgo de género

A estas alturas, es innegable que la igualdad de género en puestos directivos mejora la competitividad de las empresas. Multitud de estudios avalan esta afirmación. Por ejemplo, un informe reciente de 2024, **Time's Up: Dismantling Barriers to Gender Parity in the C-Suite** de AESC corrobora que la diversidad impulsa la mejora del rendimiento financiero, el reclutamiento y la retención, la innovación y la eficacia del liderazgo.



Según el informe de investigación **El poder de la paridad de McKinsey & Company**, “en un escenario en el que las mujeres desempeñaran un papel idéntico al de los hombres en los mercados laborales, podrían sumarse hasta 28 billones de dólares, o el 26 %, al PIB anual mundial para 2025”.

En el informe **The Bottom Line: Connecting Corporate Performance And Gender Diversity de Catalyst**, “las empresas con mayor representación de mujeres en sus equipos directivos superiores experimentaron un mejor desempeño financiero que las empresas con menor representación femenina. Este hallazgo se aplica a las dos medidas financieras analizadas: la rentabilidad sobre el capital, que es un 35% más alta, y la rentabilidad total para los accionistas, que es un 34 % más alta”. El Credit Suisse Research Institute informó que las empresas con al menos una mujer en su junta directiva superaron al grupo de pares en un 26% durante los seis años anteriores. Y para los inversores que se centran en aquellas empresas donde la diversidad de género es un factor, «el informe también concluye que el mercado está dispuesto a pagar un múltiplo precio/valor contable superior del 19% por el 50% superior de las empresas con directoras ejecutivas. Estas empresas muestran una rentabilidad sobre el capital social un 19% superior en promedio y ofrecen un pago de dividendos un 9% superior».

Según el **estudio de Diversity wins: How inclusion matters** de McKinsey de 2020, destaca varias buenas prácticas a considerar para alcanzar el talento sin sesgo de género: garantizar la representación de talentos diversos en puestos ejecutivos con objetivos cuantificables, fortalecer la responsabilidad y las capacidades de liderazgo en materia de diversidad, permitir la igualdad de oportunidades mediante la equidad y la transparencia, fomentar la apertura y abordar las microagresiones, fomentar el sentimiento de pertenencia mediante un apoyo inequívoco a la diversidad multivariable.

Según el estudio **KPMG Women's Leadership Summit Report**, entre las acciones que las empresas pueden hacer para garantizar una mayor diversidad en la alta dirección, estarían: (i) alinear los esfuerzos de contratación, retención y promoción con los esfuerzos de diversidad, equidad e inclusión para garantizar que los buenos talentos permanezcan en su organización (ii) ofrecer oportunidades para programas sólidos de aprendizaje y desarrollo para cultivar el crecimiento de todos los profesionales, (iii) brindar flexibilidad para el cuidado y otras responsabilidades en el hogar (iv) asegurar que sus sistemas de inteligencia artificial estén diseñados para reducir o eliminar los prejuicios, y que los empleados reciban capacitación y mejora de las habilidades de manera que ayuden a maximizar su crecimiento profesional (v) patrocinar programas de grupos de recursos para empleados y otras oportunidades de networking para empoderar y alentar a los grupos de diversidad en

el lugar de trabajo y (VI) cultivar una sólida cartera de talentos jóvenes y tome medidas concretas para reducir los prejuicios inconscientes en toda su organización.

Según el estudio de Mckinsey, **Women Matter Spain 2023**, se identifican medidas para promover la diversidad de género, equidad e inclusión tales como: la formación para directivos para fomentar el comportamiento inclusivo, criterios de evaluación claros y específicos, horario de trabajo flexible, formación sobre sesgos, ayudas para guarderías y aumento del trabajo remoto.

Según el estudio de Mckinsey, Women in the Workplace 2024, en 2024 la representación de las mujeres en puestos de liderazgo corporativo ha mejorado significativamente, pero aún quedan muchos desafíos, tales como el menor compromiso con la diversidad, las microagresiones generalizadas, el apoyo directivo insuficiente y la falta de paridad de género en el liderazgo. Se necesitan más que solo políticas; se exige un enfoque holístico que empodere a las mujeres y fomente un lugar de trabajo inclusivo y equitativo para todos. Entre algunas medidas que se citan en el informe para alcanzar la paridad se encuentran: eliminar los sesgos en la contratación y las promociones: establecer criterios transparentes y estandarizados para la contratación y las promociones, e incluir sistemáticamente candidatos diversos; generar alianzas y responsabilidad: alentar a los gerentes y empleados a actuar como aliados y contrarrestar activamente los sesgos cuando surjan y empoderar a los gerentes: equipar a los gerentes con las herramientas para apoyar el desarrollo de las mujeres, fomentar equipos inclusivos y priorizar el bienestar de todos los empleados.

El Informe Anual sobre Tendencias en Gestión del Talento y Diversidad 2024, elaborado por EJE&CON y Harketing, solo el 25% de las empresas alcanzan la paridad de género en sus comités de dirección. El 78% de las empresas ya incluye a la Dirección de Talento en el comité de dirección, reafirmando el papel estratégico de la gestión de personas. Sin embargo, solo 1 de cada 4 empresas ha alcanzado la paridad en sus comités de dirección. Casi la mitad de las organizaciones considera que sus líderes tienen competencias avanzadas en la gestión de la diversidad. Sin embargo, un 81% de las empresas reporta que no tienen objetivos específicos al respecto. El 67% de las organizaciones ha implementado medidas para garantizar la igualdad de oportunidades y eliminar sesgos, pero un tercio aún no lo ha hecho

Todas estas buenas prácticas vienen a confirmar que el Código de Buenas Prácticas de EJE&CON fue pionero en diseñar unos principios y recomendaciones de alto nivel que ahora muchos estudios están desarrollando con el mismo fin que inspira el Código, conseguir la igualdad de género en puestos de alta dirección para mejorar la competitividad de la empresa.

4.2 Encuesta de Percepción basada en el cumplimiento del Código de Buenas Prácticas de EJE&CON

Con el Código de Buenas Prácticas de EJE&CON se pretende tener líderes diversos, con una nueva perspectiva que valore la empatía y la gestión del cambio como claves para avanzar hacia una empresa y sociedad más ética, responsable y competitiva, que requiere de la cooperación de todos los profesionales, hombres y mujeres.

Para conseguir este objetivo de manera tangible, es preciso efectuar un análisis recurrente sobre las mejores políticas y prácticas que favorecen que las mujeres entiendan que su acceso en la escala profesional es posible sin dejar de ser lo que son, y que quienes puedan aspirar a la más alta dirección, lo consigan, percibiendo que además es un lugar accesible, confortable y compatible con la vida personal.

Es por ello por lo que en el año 2019 publicamos el primer informe³ para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa donde se pudo observar el alto nivel de concienciación en las empresas por este asunto, si bien se abrían muchas aristas donde evolucionar en todos los ámbitos del Código de Buenas Prácticas de EJE&CON: cultura y liderazgo, medición y seguimiento, comunicación y sensibilización, selección, desarrollo y promoción, retribución y flexibilización y concienciación.

En 2024 publicamos el segundo informe⁴, que mostró una evolución positiva hacia el talento diverso, si bien existe camino por recorrer en determinados ámbitos.

A continuación, resumimos por cada uno de los bloques temáticos asociados a los principios, las conclusiones clave:

3 I Informe Buenas Prácticas para la gestión del talento y mejora de la competitividad en la empresa, 2019. EJE&CON e IESE

4 II Informe Buenas Prácticas para la gestión del talento y mejora de la competitividad en la empresa, 2024. EJE&CON y CEU

Bloques temáticos	Principales conclusiones (2019-2024)
Cultura y Liderazgo	Fomento de la Diversidad de Género en Órganos de Gobierno y Alta Dirección. Importancia de la Participación Femenina en la Toma de Decisiones. Incremento de las políticas de igualdad de género o igualdad de oportunidades. Gestión Activa de la Diversidad de Género: equipos específicos dedicados a gestionar aspectos relacionados con la diversidad.
Medición y seguimiento	Inclusión de Indicadores de Diversidad Incentivos Asociados a la Igualdad de Oportunidades y Diversidad, aunque todavía hay un camino por recorrer para que se traduzca en acciones efectivas y políticas con incentivos alineados que requiere atención continua y esfuerzos renovados. Las medidas más efectivas son: la igualdad de oportunidades laborales, la corresponsabilidad, flexibilidad horaria/permisos parentales, la sensibilización, el uso no sexista del lenguaje corporativo, la transversalidad de género y, como última medida efectiva para la igualdad, los equipos de gobierno ejecutivo paritarios.
Comunicación y sensibilización	Notable evolución en el compromiso explícito de las empresas con la igualdad de oportunidades y la diversidad de género. Las políticas y prácticas relacionadas con el compromiso explícito y público hacia la igualdad y diversidad han experimentado notables avances . Destaca tres elementos clave: la incorporación de mensajes de igualdad y diversidad en el discurso de la Alta Dirección, el conocimiento de los empleados sobre las políticas de igualdad, y la existencia de formación en estos temas. Esfuerzo continuo por parte de las empresas para sensibilizar y educar a su personal en temas de igualdad y diversidad. Estos datos reflejan un avance positivo en la implementación de prácticas que fomentan un entorno laboral inclusivo y equitativo.

Bloques temáticos	Principales conclusiones (2019-2024)
Selección, desarrollo y promoción	La maternidad y las responsabilidades familiares siguen siendo las principales dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral. Sin embargo, se ha notado una mejora en la valoración que reciben las mujeres en el mercado laboral, bajando en la lista de obstáculos. Por otro lado, se mantiene la reticencia de las propias mujeres a ocupar ciertos puestos directivos, lo que podría sugerir la necesidad de abordar aspectos internos y externos que influyen en la disposición de las mujeres a ocupar roles directivos.
Retribución	La evolución en el abordaje de la brecha salarial de género en las empresas es notable en los últimos años. La inmensa mayoría de las empresas participantes dispone de una política de igualdad de retribución. Entre las empresas que manifestaron disponer de algún tipo de incentivo económico para favorecer la conciliación, las medidas que más utilizan son: internet gratis para facilitar el teletrabajo paga extra por el nacimiento o adopción de un hijo, espacio de guardería y lactancia gratis, y finalmente, incentivos económicos para facilitar la vuelta al mundo laboral tras la maternidad.
Flexibilización y concienciación	Adopción Generalizada de Políticas de Trabajo Flexible: la comparativa entre los años muestra una aceleración en la implementación de políticas de trabajo flexible, siendo evidente que las empresas han integrado las lecciones aprendidas durante la pandemia para reformar sus prácticas laborales y alinearse con una nueva realidad de trabajo que prioriza la flexibilidad, la eficiencia y el bienestar del empleado. Relación entre Liderazgo Femenino y Trabajo Flexible: de entre las medidas de conciliación que se perciben como más adecuadas para facilitar el desarrollo profesional del talento sin tener en cuenta el género, destacan: el horario flexible, el trabajo remoto, las bajas por cuidado de hijos compartidas por madres y padres, y el trabajo en horario continuado.

V5

Comité de Buen Gobierno Corporativo

Actualmente, el Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON que ha elaborado este documento se compone de los siguientes miembros:

Responsables



Mª José Gálvez Cardona

Vicepresidenta del Comité de
Buen Gobierno de EJE&CON.



Yolanda Pérez Pérez

Vicepresidenta del Comité de
Buen Gobierno de EJE&CON.
Coautora del Código.

Vocales



Isabel Alonso Matey

Vocal del Comité de Buen
Gobierno de EJE&CON.
Coautora del Código.



Peña Solano Ubiergo

Vocal del Comité de Buen
Gobierno de EJE&CON.



Susana Fábregas Gómez

Vocal del Comité de Buen
Gobierno de EJE&CON.

VI

6

Bibliografía

Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey, 2020. **How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter | McKinsey**

Women in Business 2024. Grant Thornton, 2024. **<https://www.grant-thornton.es/perspectivas/women-in-business/2024/el-camino-hacia-la-equidad/>**

VIII Informe brecha salarial, suelo pegajoso y techo de cristal. Técnicos del Ministerio de Hacienda (Gestha), 2024. **Gestha - Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda**

Women Matter Spain 2023: Women are still far from top corporate leadership positions. McKinsey, 2023. **<https://www.mckinsey.com/es/overview/women-matter-spain-2023>**

2024 Spain Spencer Stuart Board Index. Spencer Stuart, 2024. **<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/spain-board-index>**

IV Índice ClosinGap. PWC y ClosingGap, 2023. **<https://closinggap.com/que-hacemos/indice-closingap/iv-indice-closingap/>**

Annual Corporate Directors Survey 2024 de PwC. PwC, 2024. **<https://www.pwc.es/es/publicaciones/gobierno-responsabilidad-corporativa/annual-corporate-directors-survey-2024.html>**

Gender Equality Study of the European Banking Sector 2024, Boston Consulting Group, 2024. **<https://web-assets.bcg.com/b4/df/e98a914f-4b56b900658e68cd2648/gender-equality-in-the-european-banking-sector.pdf>**

Global Gender Gap Report 2024. World Economic Forum, 2024. **Global Gender Gap Report 2024 | World Economic Forum**

Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo, Oficina Internacional del Trabajo, 2024. **Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2024 | International Labour Organization**

Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report. McKinsey, 2024. **Women in the Workplace 2024 report | McKinsey**

Esade Gender Monitor de 2023. Esade, 2023. <https://dobetter.esade.edu/es/eugenia-bieto-esade-gender-monitor-23>

XII Informe de Mujeres en los Consejos del IBEX 35 y VII Radiografía del Mercado Continuo. Atrevia, 2023. **Mujeres en los Consejos del IBEX-35 - ATREVIA**

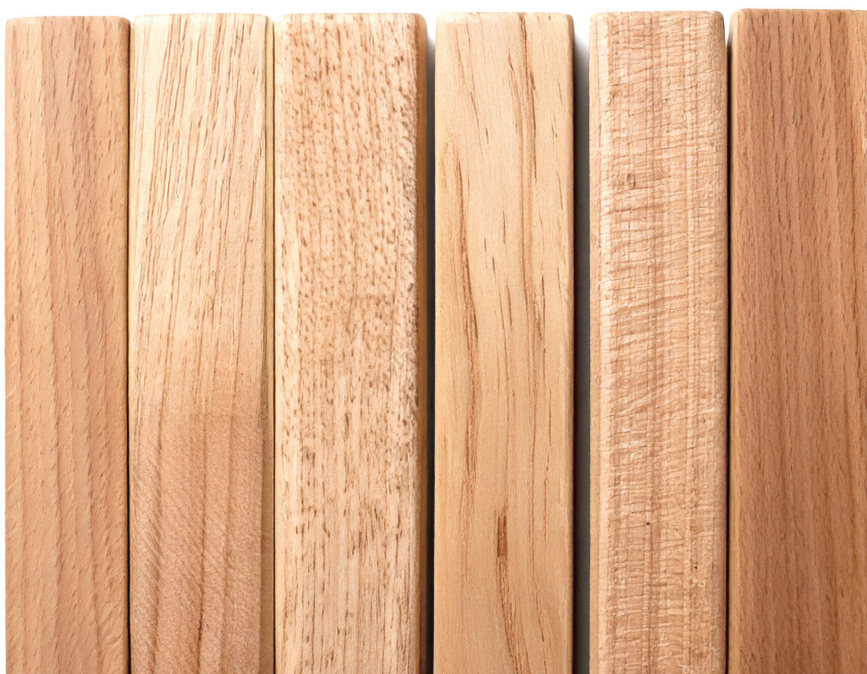
Women, Business and the Law 2024. World Bank Group, 2023. **Reports, Key Findings - Women, Business, and the Law - World Bank Group**

2024 KPMG Women's Leadership Summit Report: A Roadmap to the C-suite. KPMG, 2024. **2024KPMG_WLS_STUDY_COLORGRADE.indd**

Gender Diversity in the C-Suite. Harvard University, 2023. <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/02/22/gender-diversity-in-the-c-suite/>

Time's Up: Dismantling Barriers to Gender Parity in the C-Suite, AESC, 2024. <https://www.aesc.org/insights/magazine/article/times-dismantling-barriers-gender-parity-c-suite>

Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas, CNMV, 2024. https://www.cnmv.es/Portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas.aspx





Listado de empresas adheridas al Código de Buenas Prácticas de EJE&CON

Acciona	ArcelorMittal	BMI
Ackermann International	Arteche	BNP Paribas RE
ADIF y ADIF Alta Velocidad	Asea Brown Boveri SA (ABB)	Brocoli S.L.
Agem Consultores Y Auditores	ASEMAS	Broseta
AGUSTÍN GARCÍA RAMÍREZ	Ashurst	CAF
Airbus	Asociación Danza Down	CaixaBank
Allen & Overy	Asociación Española de Normalización	Catenon
Almirall	Aspen Pharmacare	Ceca Magán
Alsa	ATENTO, S.A.	CEMEX
ALSTOM	Auren Abogados	CENTECO S.COOP.V.
Altamira, by doValue	Autogrill	Cerámica La Escandella
Amadeus IT Group S.A.	AXA	Cesce
Ámbar Partners	Banco Santander	CIC Arquitectura y Sostenibilidad
AMETIC	BASE Consulting	Cigna
Amper	Bergner Europe SL	Clifford Chance
ANCI	BesideU	Cloverty
Andersen	Between Technology	COMSA Corporación
AON	BIM Academy	Consejo General de la Arquitectura Técnica de España
Aramark	Bird & Bird	
Aranzadi LA LEY		

Construcciones ACR	Eurotech Transport and Logistic Solutions	Information Systems Services Profesionalia
Contenur SL	Evercom	INGEROP T3 SLU
Copenhagen Infrastructure Service Company, Spain	Exolum	Inse Rail
CornerJob	EX SITU	ISO-Chemie GmbH
Crowe Legal y Tributario	EY Abogados	Isolana
CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID	FCC Construcción	Itae Empresas
Cándido Zamora	FinReg360	JoinTalent
DANOSA	Formación Universitaria	KEEPCODING ESPAÑA SLU
DATLIGHT SL	FREENOW (mytaxi Iberia S.L)	Keyland SdG
Deloitte Legal	Fundación Masfamilia	Kimor Instal.lacions 2010 S.L.
Demarcación de Madrid del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos	Fundación Prevent	Knauf Insulation
DKV Seguros	GE	KPMG
DLA Piper Spain SL	GESVALT	Kreston Iberaudit
Dékuple	GNL Russell Bedford	Kymos Pharma Services
Écija	Grant Thornton	LA LEY
EIM Executive Interim Management S.L.	Grupo Cosentino	Legal Army
EJASO ETL Global	Grupo Mediapro	LG Electronics
EJOT Ibérica SL	GRUPO TECMA RED	Link The World Advisers S.L.
Elecnor – Deimos Space S.L.U.	GSS (Grupo Covisian)	Lluch Essence
Electrolux	HABITISSIMO	LLYC
Ellis Partners / AgiliumWorldwide	Herbert Smith Freehills	Línea Directa Aseguradora
EMESA	Hermès Ibérica	López-Ibor
Enagás	Hiwook	Madrid Calle 30
ENAIRE	Humanas Salud Organizacional	Mafex , la Asociación de la Industria Ferroviaria Española
Eraneos Group (Antes Quint Iberia S.L.)	Human Software	Martínez-Echevarría & Rivera
	IBM S.A.	Maybein
	IFEMA	Mediapost
	IKEA	Metliffe
	Indra	

7 Listado de empresas adheridas

Metro de Madrid	Renfe	SpainCap
Microsoft Ibérica SRL	Repsol	ST Consultores Inmobiliarios
mINerva Red de Mujeres IN	Revenga Ingenieros S.A	StepsBridge SL
Multinacionales por marca España	ROCKWOOL	Susana Rubio Coach
Mutualidad	RTVE	Talengo SA
Mutua Madrileña Automovilista SSFP	Rusell Bedford Martínez y Ojeda Auditories, S.L.	TECNIVIAL
MVGM PROPERTY MANAGEMENT SPAIN SL	Sacyr	Thales
NEORIS	Sagardoy Abogados	Thales España – Transporte
Norgine	Saint Gobain	thinkproject Iberia
NTT Data	Santiago Mediano Abogados	TK Elevadores España SLU
Opinno	Sareb	Tower Consultores SL
Orange	SAS Institute SAU	Tributum Asesores SL
Oryon Universal	Savills Aguirre Newman	Universidad Francisco de Vitoria
OUIGO España	Securitas Direct SAU	Urbaser
Ove Arup & Partners SAU	Segula Tecnologías España SAU	URSA
PageGroup	Selier Abogados (antes llamado Alier)	Usyncro
Parque Reunidos	Sener	Volkswagen Group España Distribución
Pedersen & Partners SL	Serunion SA	Wabtec Iberica
PONS Gestoría	SEUR	Westerman Executive
PSD Security	SGS Tecnos, S.A.	Zeleros Global SL
Psicosoft	Siemens España	
PwC	Siemens Mobility	
Quest Global	SIFU S.L.	
Railway Innovation Hub	SIKA	
Ramón y Cajal Abogados	Sociedad Ibérica de Construcciones Eléctricas SA (SICE)	
Reale Seguros	Sodexo Soluciones de Motivación	
Reckitt Benckiser, S.L		
Red de Metoring de España		
Redeia	SoyDigital Network SLU	

Únete al compromiso EJE&CON en:

EJECON.ORG/CODIGO



Contacta

Comité de Buen Gobierno Corporativo

gobiernocorporativo@ejecon.org

EJE&CON

• EJE^{CUTIVOS} & CON^{SEJEROS} •

ejecon.org

