



# Mujeres de Negocios 2023

Los avances hacia la paridad

#mujeresenlaempresa



# Prólogo

## Karitha Ericson, líder global de Capacidades de la Red y Cultura de Grant Thornton International

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton lleva 19 años analizando los asuntos relacionados con la diversidad de género en la alta dirección de las empresas del *mid-market* de todo el mundo, así como poniendo de relieve los obstáculos e identificando las acciones que impulsan el cambio.

El número total de mujeres en puestos de alta dirección sigue aumentando, aunque el estudio de este año indica que con una lentitud preocupante. En todo el mundo, el 32,4 % de los puestos de alta dirección de las empresas del *mid-market* están actualmente ocupados por mujeres, lo que supone un aumento de apenas medio punto porcentual (pp, por sus siglas en inglés) desde 2022 y de solo 13 pp desde la primera vez que realizamos un estudio al respecto, en 2004. A este ritmo de crecimiento, en 2025 las mujeres solo ocuparán el 34 % de los puestos de alta dirección.

Según el Informe global sobre la brecha de género del Foro Económico Mundial (FEM), tardaremos 132 años más en corregir la brecha de género en todo el mundo. <sup>1</sup>



Nuestro estudio indica que las empresas del *mid-market* deben aspirar a alcanzar la paridad, y rápido. Las empresas deben tomar medidas conscientes para acelerar el progreso.

Nuestro estudio identifica varios factores que podrían ayudar a agilizar estos avances. En primer lugar, las mujeres ocupan ahora más puestos en la cúpula de las empresas que nunca: el 28 % de las empresas del *mid-market* cuentan ya con una mujer como consejera delegada (CEO) o directora general (MD), frente al 15 % de 2019. Es probable que esta tendencia dé pie a nuevas estrategias centradas en aumentar la diversidad en la alta dirección y llevar a más empresas hacia la paridad de género.

En segundo lugar, las presiones externas en relación con los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) exigen la creación de nuevas estrategias, como un firme avance hacia un mayor número de mujeres en la alta dirección. En todo el mundo están elaborándose normas y reglamentos en relación con los factores de ASG que presionan a las empresas para que formen equipos directivos diversos. Si una empresa no consigue demostrar que es diversa, tendrá dificultades para captar capital. <sup>2</sup>

Tal vez los avances más significativos para alcanzar la igualdad entre géneros procedan del compromiso constante de las empresas para ofrecer flexibilidad laboral; Los datos del IBR de este año indican que las empresas que ofrecen puestos de trabajo híbridos, flexibles o desde casa registran mejores resultados en cuanto al número de mujeres en puestos de la alta dirección; es decir, cuanto más flexible es un entorno de trabajo, más mujeres acceden a sus puestos directivos. Varios altos directivos reclamaron la necesidad de volver a la oficina en el evento del FEM de este año en Davos, <sup>3</sup> pero esta vuelta al trabajo presencial debe tomarse con precaución. Las empresas cuyos puestos están basados en oficinas tienen el porcentaje más bajo de mujeres en puestos directivos.

Los puestos de trabajo flexibles tampoco están exentos de dificultades y las organizaciones deben contar con una cultura laboral que permita y facilite el trabajo flexible. Hay un riesgo de que las empresas retomen sus hábitos previos a la pandemia, pero el compromiso firme con el trabajo flexible podría ayudar a evitarlo.



## Por qué el mid-market debe tomar la iniciativa

Las empresas del *mid-market* están en la posición perfecta para impulsar la paridad. Muchas han adoptado el trabajo flexible, híbrido o desde casa, y han implementado programas de liderazgo que a menudo incluyen mentorías y *coaching* con fines de planificación de la sucesión del equipo directivo. Para acelerar el progreso, el sector del *mid-market* debe contar con más programas de este tipo, mayor transparencia en los itinerarios hacia los puestos de liderazgo y una cultura empresarial que siga apoyando sin fisuras la diversidad en la alta dirección.

En Grant Thornton creemos firmemente que aumentar la diversidad en el equipo directivo y la cúpula de una empresa es una muestra de su conducta responsable, así como una buena estrategia comercial, ya que se ha demostrado que aumenta el rendimiento.

Para seguir avanzando y alcanzar la paridad, debemos aprender de nuestras experiencias, evitar los errores que podrían frenar el progreso y garantizar un compromiso a largo plazo con las nuevas formas de trabajar. Nuestro informe *Women in Business 2023* proporciona la información clave sobre por qué y cómo pueden conseguirlo las empresas del *mid-market*.



## ¿Cómo puede impulsar la paridad el mid-market?

Para impulsar la paridad, las empresas deben actuar de una forma consciente y decidida que acelere el progreso.

Grant Thornton presenta cinco recomendaciones basadas en los datos del IBR:

### 1 Ofrecer flexibilidad

las empresas deben adoptar un enfoque híbrido o flexible siempre que sea posible para crear un entorno que aumente la diversidad entre los equipos de alta dirección. Asimismo, es fundamental combinar este enfoque con una cultura de apoyo y comprensión.

### 2 Tener una actitud más resuelta

acelerar y supervisar de cerca las iniciativas diseñadas para fomentar una mayor diversidad en la alta dirección, incluidos los programas exclusivos para mujeres.

### 3 Ofrecer transparencia y un ambiente enriquecedor

los programas de bienestar y mentoría para orientar a las empleadas hacia la alta dirección son clave, pero deben combinarse con una mayor transparencia en las vías de acceso a estos puestos.



### 4 Actuar con conocimiento de causa

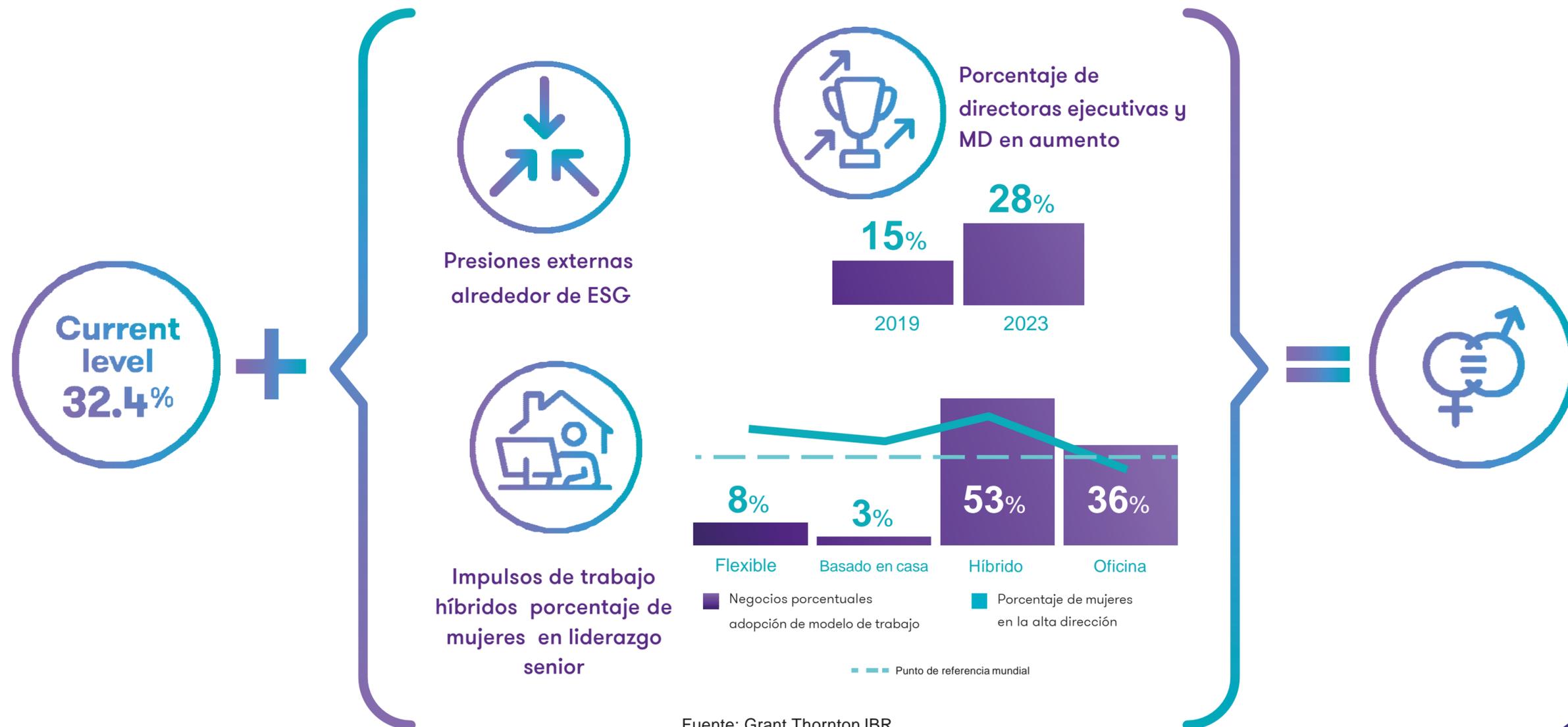
las empresas que ahora exigen la vuelta a la oficina deben plantearse el efecto que tendrá esto en la diversidad, así como entender que puede tener consecuencias imprevistas.

### 5 Supervisar y perfeccionar

Supervisar y ajustar: debemos tratar de evitar los efectos negativos del teletrabajo, así como comprender las desventajas que puede suponer para así solucionarlas.

## Presionando por la paridad

### Mujeres que ocupan puestos de alta dirección





# Avances positivos: en todo el mundo

Grant Thornton Mujeres en los Negocios 2023: Progreso positivo



PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

PAPEL PRINCIPAL

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR REALIZAR

GRANT THORNTON



# Avances positivos: en todo el mundo

## Aunque positivo, el progreso es lento.

Aunque ha habido un avance, este ha sido lento. Este año, las mujeres de las empresas del *mid-market* ocupan el 32,4 % de los puestos de alta dirección, lo que supone un aumento de 0,5 pp respecto al 31,9 % del año pasado. En los 19 años transcurridos desde que empezamos a seguir este dato, el porcentaje solo ha variado en 13 pp. La curva se ha hecho más pronunciada en los últimos años, pero aún queda mucho por hacer.

Sin más voluntad por parte de las empresas, el porcentaje de mujeres en la alta dirección solo alcanzará el 34 % en 2025. Asimismo, resulta alarmante que el 9 % de las empresas del *mid-market* de todo el mundo aún no cuenten con ninguna mujer en la alta dirección.

Karitha Ericson afirma: «Se pensaba que el objetivo del 30 % era un punto de inflexión que desencadenaría una acción acelerada hacia unos lugares de trabajo más equilibrados entre géneros. Visto el cambio gradual desde que las empresas del *mid-market* de nuestro estudio alcanzaron el 30 %, está claro que ahora debemos actuar con más determinación para aprovechar todas las ventajas del aumento de la diversidad».

## Porcentaje mundial de mujeres en la alta dirección



“Grant Thornton lleva muchos años defendiendo las ventajas de la diversidad de género e investigando los obstáculos que impiden que haya más representación femenina en los puestos de responsabilidad de las empresas del *mid-market*”.

“En nuestra propia red, uno de los ejes clave de la estrategia es el fomento de una plantilla diversa a todos los niveles, con un enfoque de género global. Nuestro compromiso es acelerar nuestros avances en este ámbito y fomentar los entornos psicológicamente seguros en los que todas las personas se sientan capaces de dar lo mejor de sí mismas. Sabemos que debemos ser firmes y decididos para impulsar la paridad, así como que el resto de empresas deben hacer lo mismo para seguir siendo organizaciones sólidas, resilientes y relevantes en un mercado en constante cambio”.

**Peter Bodin, consejero delegado de Grant Thornton International Ltd]**



## El panorama regional

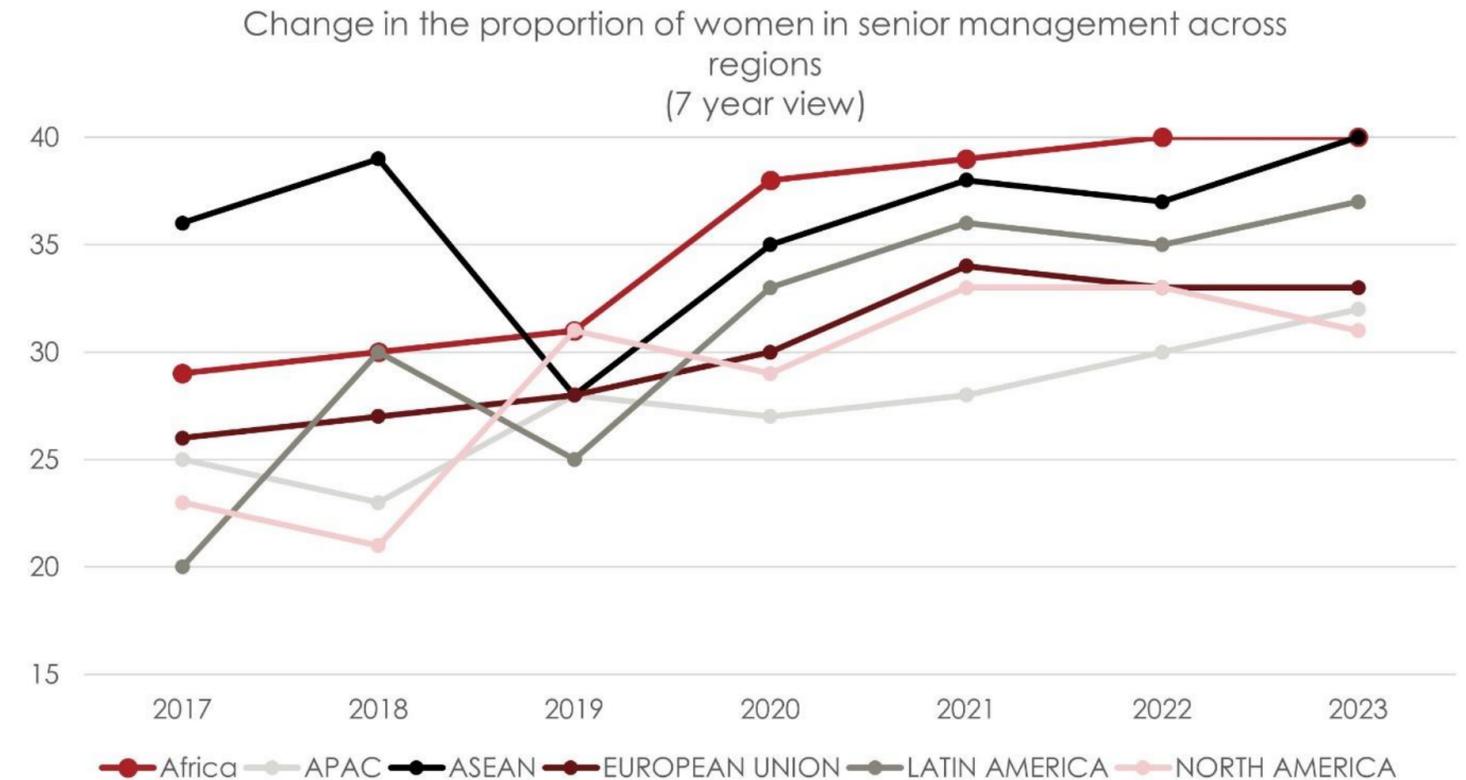
El aumento general del número de mujeres en puestos directivos se ve reforzado por distintos resultados positivos en varias regiones. Por primera vez, todas las regiones superaron la cifra del 30 % de mujeres en puestos directivos.

La región de la ASEAN (Asociación de Naciones de Asia Sudoriental) fue la que experimentó el mayor aumento porcentual de todas las regiones al pasar del 37 % al 40 %. América Latina subió 2 pp, del 35 % al 37 %, mientras que la Unión Europea se mantuvo en el 33 %.

El aumento de APAC (Asia-Pacífico) de 2 pp hasta alcanzar el 32 % la sitúa por delante de América del Norte por primera vez desde 2018; América del Norte, por su parte, fue la única región que experimentó un descenso, del 33 % al 31 %.

Katie MacQuivey, directora general de Estrategia de Asesoramiento y Transacciones de Grant Thornton LLP (EE. UU.), comenta: «Las empresas están más comprometidas que nunca con la diversidad de género, dados los estudios que demuestran que los equipos de liderazgo diversos benefician a la marca y mejoran los resultados financieros. Aunque es esperanzador ver que ha habido avances en algunas regiones, resulta preocupante que el progreso se haya estancado o haya retrocedido en otras. Debido a la complejidad de los factores que aceleran y ralentizan la paridad de manera simultánea, es fundamental que las empresas creen una cantera de líderes diversos en todos los niveles, así como que inviertan en programas a largo plazo para garantizar que los resultados sean duraderos.»

### Cambio en la proporción de mujeres en la categoría senior gestión entre regiones (visión de 7 años)





“Las empresas están más comprometidas con la diversidad de género ahora más que nunca, dada la investigación de que los equipos de liderazgo diversos benefician su marca y su éxito financiero. Si bien es alentador ver que algunas regiones han progresado, es preocupante que el progreso se haya estancado y retrocedido en otros.”

Katie MacQuivey, directora general, estrategia de asesoría y transacciones en Grant Thornton LLP (EE. UU.)



India fue uno de los países que más contribuyó al aumento registrado en APAC, ya que en los últimos años ha ido implementando nuevas políticas para aumentar la diversidad en el lugar de trabajo y en 2020 creó un requisito que exige que las 1000 empresas de mayor tamaño tengan una consejera independiente.<sup>4</sup>

Devika Dixit, consejera de Grant Thornton Bharat LLP (India), comenta que es probable que las políticas de baja por maternidad hayan influido: “El gobierno ha decretado que las mujeres tienen derecho a disfrutar de seis meses de permiso retribuido y creo que esto ha supuesto una enorme ventaja, ya que les permite recuperarse, reponerse y organizar el cuidado del bebé antes de volver al trabajo”.

Sinead Donovan, presidenta de Grant Thornton Ireland, opina que los requisitos de elaboración de informes sobre los factores de ASG tendrán un efecto positivo: “En Irlanda, las empresas de capital riesgo o privado ahora dan mucha importancia a la diversidad en los consejos de administración. Estamos viendo un aumento de la presión por parte de clientes e inversores, lo que obligará a las empresas del *mid-market* a implementar medidas que aumenten el porcentaje de mujeres en los puestos directivos. Mi previsión es que sucederá lo mismo en el resto de la Unión Europea y en América del Norte, dada la especial atención que se presta en estas regiones a la elaboración de informes sobre ASG”.

Los Emiratos Árabes Unidos, aunque no se incluyen en las cifras por regiones, cuentan actualmente con un 27 % de puestos de alta dirección ocupados por mujeres. El optimismo va en aumento, ya que se considera que las nuevas normativas y al cambio de las actitudes culturales acelerarán el progreso.

Según Hisham Farouk, consejero delegado de Grant Thornton EAU: “Hemos visto un gran progreso en los EAU estos últimos años: los avances en cuanto a la presencia y los derechos de las mujeres han aumentado las oportunidades de que ocupen puestos de liderazgo. En algunos sectores, estos avances se han acelerado gracias a las iniciativas gubernamentales; por ejemplo, en las empresas que cotizan en bolsa ahora debe haber al menos dos mujeres en el Consejo de Administración. El cambio puede llevar tiempo, como hemos visto en otras regiones, pero las perspectivas son positivas en los EAU”.



“Hemos visto mucho progreso en los EAU en los últimos años: con el avance de los derechos y la presencia de las mujeres, ha habido un aumento en las oportunidades para que las mujeres asuman roles de liderazgo directivo”.

Hisham Farouk, director ejecutivo de Grant Thornton EAU



# Las mujeres toman el mando

Grant Thornton Mujeres en los negocios 2023: papel principal



PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

**PAPEL PRINCIPAL**

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR REALIZAR

GRANT THORNTON

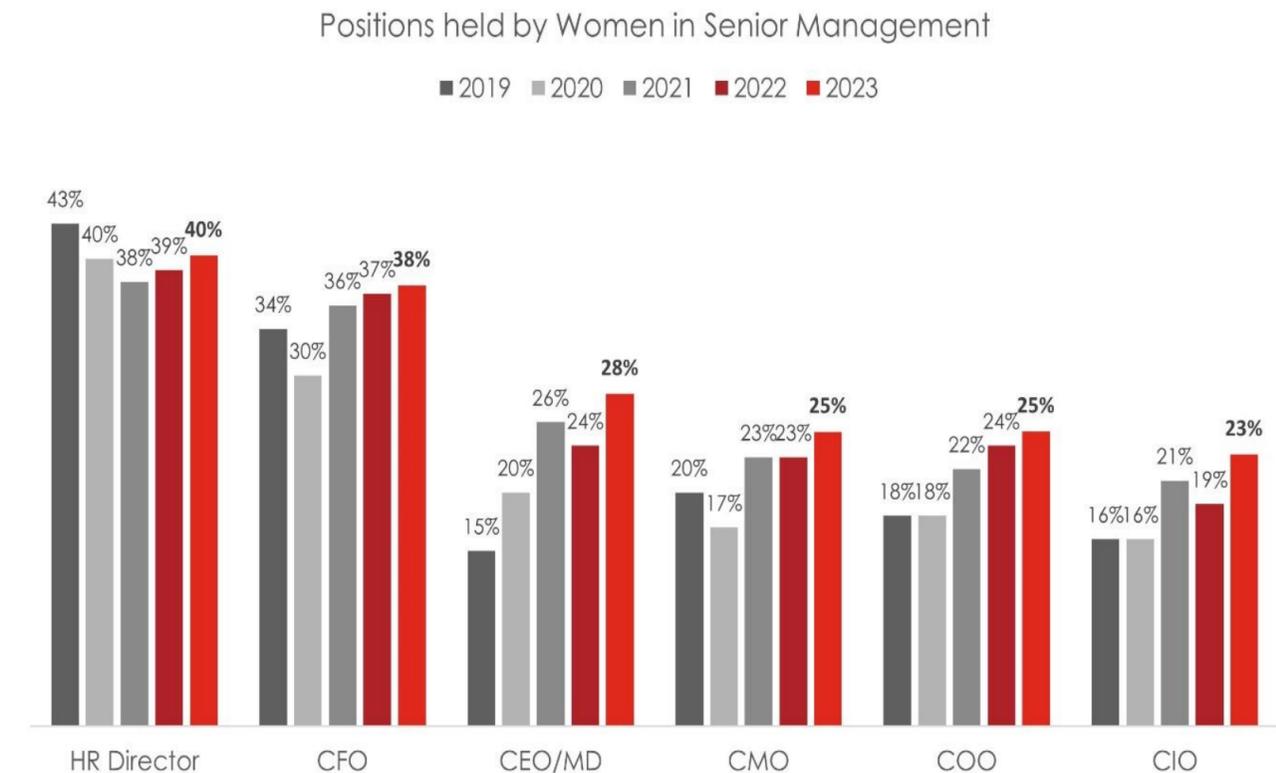


# Las mujeres toman el mando

A pesar de que el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección solo ha aumentado ligeramente, el estudio de este año muestra una expansión considerable de los puestos que ocupan. Vemos un gran aumento en el porcentaje de mujeres que ocupan los puestos de consejera delegada (CEO)/directora general (MD) y directora de información (CIO). En 2019, solo el 15 % de las empresas tenían una mujer en los puestos de CEO/MD, mientras que actualmente es el 28 %. En ese mismo periodo, los puestos de CIO ocupados por mujeres aumentaron del 16 % al 23 %. También vemos un aumento de las mujeres directoras de operaciones (COO) y directoras financieras (CFO): el 25 % de las empresas tienen actualmente una COO y el 38 % tienen una CFO.

Katerina Koulouri, responsable de Cultura y Experiencia de las Personas en Grant Thornton Greece, afirma: “En nuestro caso, los cambios en el marco legislativo han abierto las puertas de algunos puestos hasta ahora ocupados por hombres y el trabajo híbrido también ha influido, ya que ha reducido el sesgo en la contratación para estos puestos”.

## Cargos ocupados por mujeres en la alta dirección



“El marco legislativo cambiante aquí ha abierto las puertas a algunos de esos roles que anteriormente habían sido ocupados por hombres. El trabajo híbrido también ha tenido un impacto, ya que ha garantizado menos sesgos en el reclutamiento para estos roles.”

Katerina Koulouri, directora de experiencia y cultura de personas en Grant Thornton Grecia

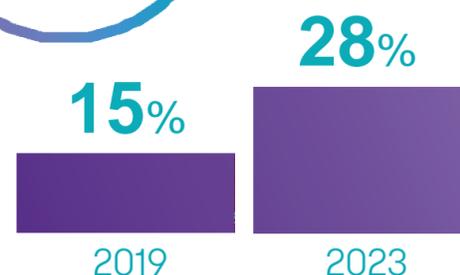


El aumento de la presencia de mujeres en las cúpulas de las empresas indica que las estrategias de planificación de la sucesión en el liderazgo —como la implementación de programas sólidos de formación y bienestar (adoptados por el 29 % de las empresas del *mid-market*) y la oferta de mentorías y *coaching* (el 27 %)— están funcionando. Este mayor número de mujeres en puestos directivos probablemente beneficiará a la diversidad de género y en general, ya que las consejeras delegadas estudiarán la implementación de sus propias estrategias empresariales en este sentido.

Sheree Atcheson, vicepresidenta del Grupo de Diversidad e Inclusión de la agencia de transformación empresarial Valtech y miembro del Consejo Asesor de Women Who Code, cree que ha llegado el momento de aumentar la diversidad entre los consejeros delegados: “Uno de los factores que más impulsará la presencia femenina en la alta dirección será la diversificación de este grupo de personas, que suele ser muy homogéneo. Los consejeros delegados no cambian de puesto muy a menudo y se trata de un grupo muy poco diverso cuyos miembros proceden de los mismos entornos, grupos étnicos y géneros; es decir, suelen ser hombres blancos sin discapacidad. Así, cuando un consejero delegado se jubila o cambia de puesto y deja un espacio libre, tenemos la oportunidad de diversificar ese grupo”.



Porcentaje de directoras ejecutivas y MD en aumento



Fuente: Grant Thornton IBR



A photograph of two women in a professional setting. The woman on the left, with curly hair and wearing a light blue shirt, is pointing at a tablet held by the woman on the right. The woman on the right has long dark hair and is wearing a dark blazer over a white top. They are both smiling and looking at the tablet. The background is a blurred office environment.

“Uno de los principales impulsores de más mujeres en la alta dirección será la diversificación de lo que suele ser un grupo muy homogéneo de personas. Los directores ejecutivos no cambian de roles con mucha frecuencia y la mayoría de los grupos de directores ejecutivos no son diversos”.

Sheree Atcheson, vicepresidenta de grupo de diversidad e inclusión en la agencia de transformación empresarial Valtech, y miembro del consejo asesor de Women Who Code

## Factores de progreso por región

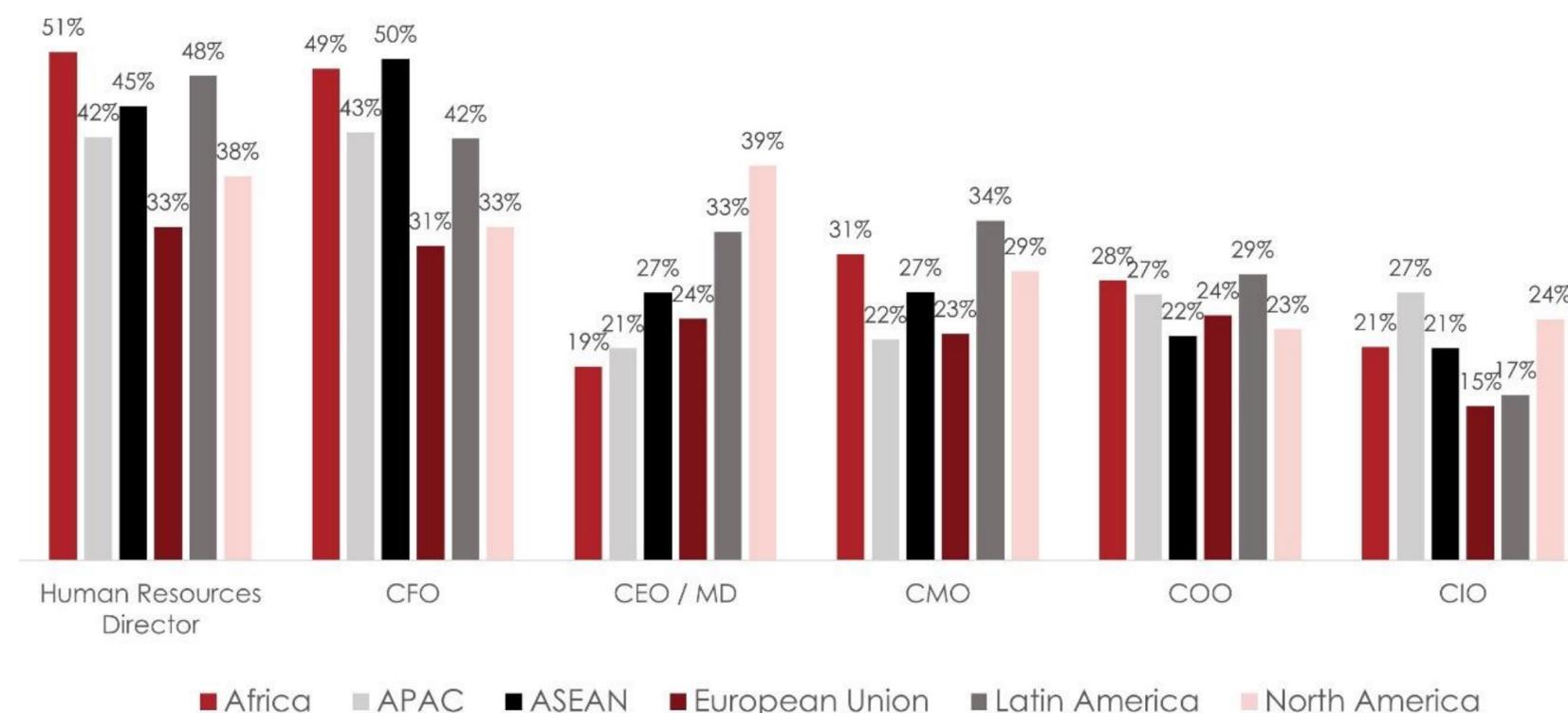
Hay algunos factores de progreso específicos de cada región que están aumentando el porcentaje de mujeres en estos puestos directivos.

La tendencia de que las mujeres ocupen puestos en la cúpula de las empresas es más acusada en América del Norte, donde el 39 % de las empresas tienen una consejera delegada, debido en parte a las presiones externas en relación con los informes sobre ASG. Aunque la Comisión del Mercado de Valores (SEC) ya ha propuesto varias normas de elaboración de informes sobre el cambio climático y la ciberseguridad, se prevé que proponga normas de divulgación sobre capital humano y diversidad en los consejos de administración en 2023. [5](#)

En Australia, es probable que la política gubernamental empiece a empujar a las empresas hacia la paridad, ya que las que tienen más de 100 empleados pronto deberán elaborar informes sobre sus diferencias salariales entre hombres y mujeres. [6](#) Said Jahani, socio director nacional de Grant Thornton Australia, comenta: “Australia ha sido un país pionero en este campo; hemos conseguido avances reales y creo que se ha producido un cambio de mentalidad, sobre todo después de la pandemia, que permitirá que haya más mujeres en puestos de responsabilidad. El nuevo proyecto de ley sobre la brecha salarial será sin duda otro factor para lograrlo”.

En algunos países, el mayor número de mujeres empresarias también está suponiendo un gran avance, [7](#) ya que se trata de empresas lideradas por mujeres emprendedoras desde su fase inicial hasta alcanzar el *mid-market* y,

## Cambio en la proporción de mujeres en la alta dirección en todas las regiones



lo que es aún más importante: también reciben ayudas gubernamentales. En mayo de 2022, el gobierno británico puso en marcha un grupo de trabajo sobre empresas de alto crecimiento dirigidas por mujeres (Taskforce on Women-Led High-Growth Enterprises), cuyo objetivo es eliminar los obstáculos a la inversión y aumentar el número de empresas de rápido crecimiento con dirección femenina. [8](#)

Katie MacQuivey comenta: “Las empresas obtienen un beneficio económico al contar con equipos directivos diversos y estos beneficios se trasladan a la economía mundial, por lo que los gobiernos están prestando más atención a este asunto». Actualmente hay un espíritu empresarial muy fuerte, hay más mujeres recibiendo formación y cada vez son más las que quieren crear sus propias empresas y formar parte de los equipos directivos, lo que aumenta la cantera de profesionales para las empresas de nueva creación y las medianas empresas ya establecidas”

Aunque hemos asistido a una expansión de los puestos ocupados por mujeres en todo el mundo, hay algunas regiones clave que son responsables del impulso de este fenómeno. Los países deben estudiar las políticas y la mentalidad que han adoptado estas regiones, ya que si se consigue que haya más mujeres en los puestos más altos, se acelerará el avance hacia la paridad.





# Modelos de trabajo – una oportunidad que debemos proteger



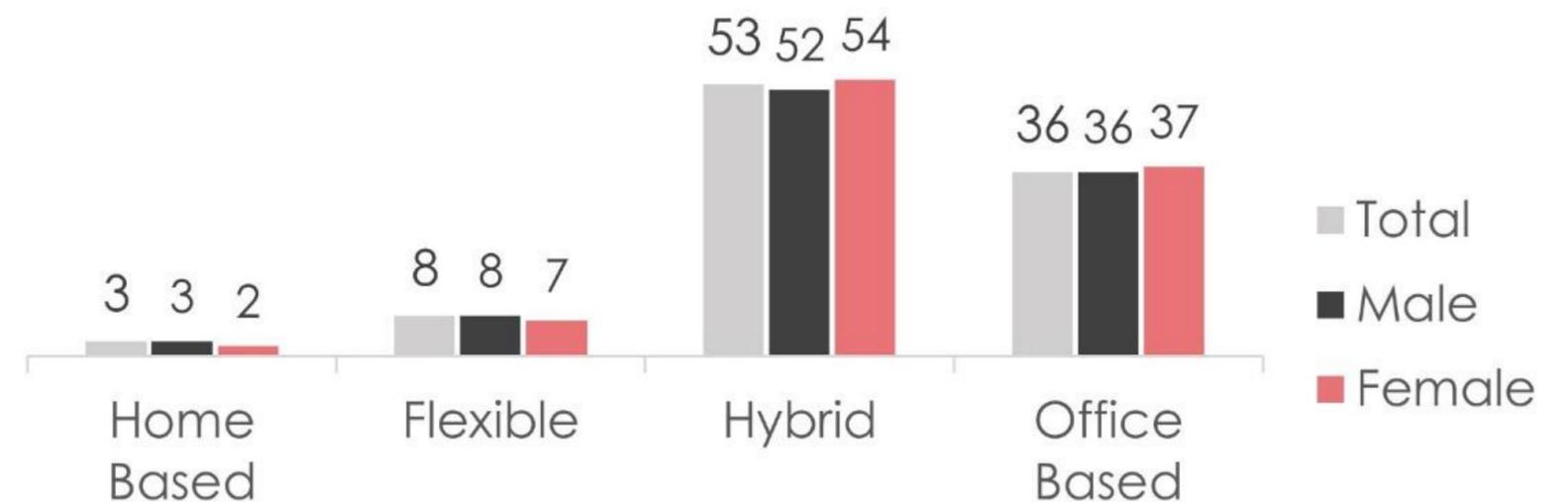
# Modelos de trabajo: una oportunidad que debemos proteger

Nuestro estudio muestra que los modelos de trabajo han cambiado drásticamente después de la pandemia de la covid. Solo el 36 % de las empresas del *mid-market* trabaja actualmente en modo totalmente presencial; el 53 % trabaja en modo híbrido, el 8 %, en modo flexible y el 3 % en modo de teletrabajo. Esto tiene un efecto considerable en el número de mujeres que ocupan puestos de alta dirección,

ya que en las empresas que adoptan un modelo híbrido —una combinación definida de trabajo presencial y a distancia— hay más mujeres en la alta dirección (un 34 %). En el caso del trabajo con flexibilidad total, este es aún mayor, un 36 %. Es decir: cuanto más flexibilidad ofrece una empresa, más mujeres hay en los puestos directivos.

El porcentaje de mujeres en puestos directivos de las empresas con un modelo exclusivamente presencial es mucho menor que en las que funcionan con modelos flexibles, híbridos o desde casa, solo de un 29 %, una cifra muy inferior a la media mundial.

**% de empleados en cada tipo de modelo de organización: hombres vs. mujeres**



<b>%W in SM</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>29%</b>	<b>Total: 32%</b>
Base size (n)	138	328	2327	1983	4776

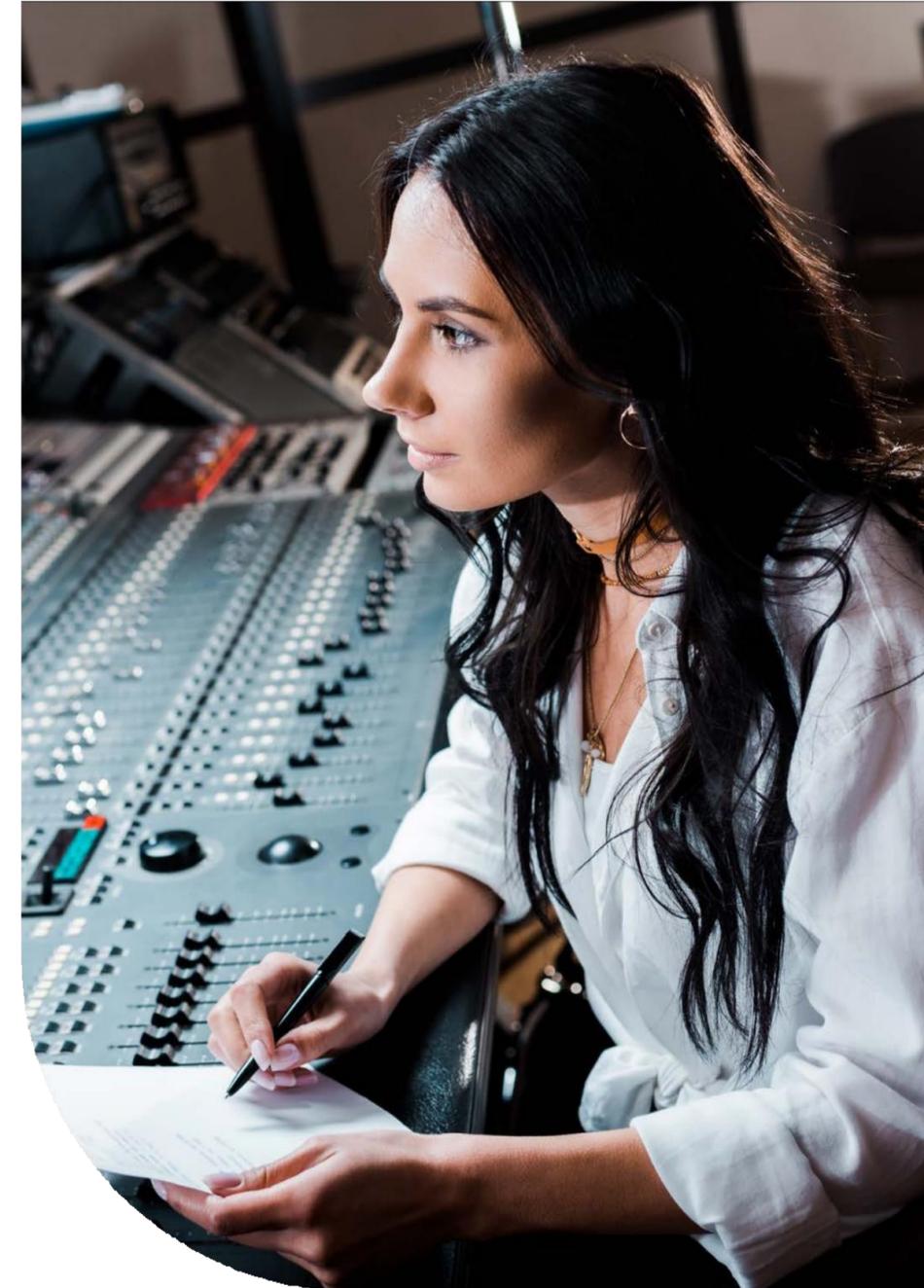
Vivian Lagan, directora general de Riesgo de Modelo y Servicios de Contratación Mixta de Grant Thornton UK, comenta: “Todos tenemos que hacer auténticos malabarismos con nuestras obligaciones y, para las mujeres en particular, tener la flexibilidad de decidir cuándo y cómo trabajar es crucial, ya que les permite mantener su carrera y su desarrollo profesional en lo más alto de su lista de prioridades, especialmente si tienen responsabilidades familiares o cuidan a otras personas”.

Aunque aún está en pañales, la flexibilidad que facilita el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección también podría mejorar las contrataciones transfronterizas y, potencialmente, el acceso al trabajo de las personas con discapacidad.

Sinead Donovan añade: “La pandemia ha ampliado la cantera de profesionales, por lo que nuestras plantillas se han vuelto mucho más diversas. Las empresas que trabajan con un modelo de trabajo a distancia pueden contratar a personas de distintos países, lo que supone una gran ventaja en relación con la toma de decisiones y, en última instancia, con el rendimiento empresarial”.

#### Definiciones de cada modelo de trabajo

- **Presencial:** los empleados normalmente trabajan en la oficina.
- **Híbrido:** un modelo híbrido que consiste en una combinación definida de trabajo presencial y a distancia.
- **Flexibilidad total:** nuestro modelo de trabajo es completamente flexible y todos los empleados pueden decidir cómo trabajar.
- **Teletrabajo:** los empleados normalmente trabajan desde casa.



“La pandemia nos ha proporcionado una reserva de talento más grande y, por lo tanto, nuestra fuerza laboral se ha vuelto mucho más diversa.

Las empresas pueden contratar personas de diferentes países cuando ofrecen trabajo remoto. Esto trae beneficios reales para la toma de decisiones y, en última instancia, para el desempeño comercial”.

Sinead Donovan, presidenta de Grant Thornton Irlanda



## Cómo prevenir los efectos negativos del trabajo flexible

Hay cierta inquietud por si el paso al trabajo flexible, si no se hace correctamente, acarrea consecuencias negativas para las mujeres, como que el hecho de trabajar desde casa les haga asumir más responsabilidades domésticas o de cuidado de otras personas, lo que podría ralentizar su progreso profesional.

Sinead Donovan añade: “Debemos ser cautelosos cuando hablamos de que trabajar desde casa es una ventaja para las mujeres, ya que podría entenderse que cuando las personas y las organizaciones afirman que trabajar desde casa es positivo para las mujeres nos estamos refiriendo a que así pueden realizar las tareas domésticas y de cuidado más fácilmente. En concreto, si las mujeres asumen puestos de CEO y CIO, por ejemplo, y trabajan desde casa, debe haber una cultura que garantice la existencia de límites y el apoyo a las mujeres”.

Katerina Koulouri añade: “Trabajar desde casa puede hacer que te sientas como si tuvieras que hacer dos trabajos a la vez; si bien es cierto que ofrece la oportunidad de lograr un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, y que puede permitir que disfrutes de esas dos facetas de tu vida, es esencial para la progresión de la mujer que los límites entre ambas facetas estén claros”.



## La puerta virtual abierta.

El aumento del trabajo híbrido, desde casa y flexible llevó a las empresas a adoptar muchas iniciativas nuevas o a mejorar las que ya existían para garantizar el compromiso y la participación de los empleados. Animados por los retos de la pandemia, los líderes empresariales se apresuraron a actuar y tomar medidas para crear un entorno en el que los empleados pudieran expresar sus ideas, problemas y preguntas, y alentaron o mantuvieron una política de puertas abiertas entre los mandos intermedios y la alta dirección.

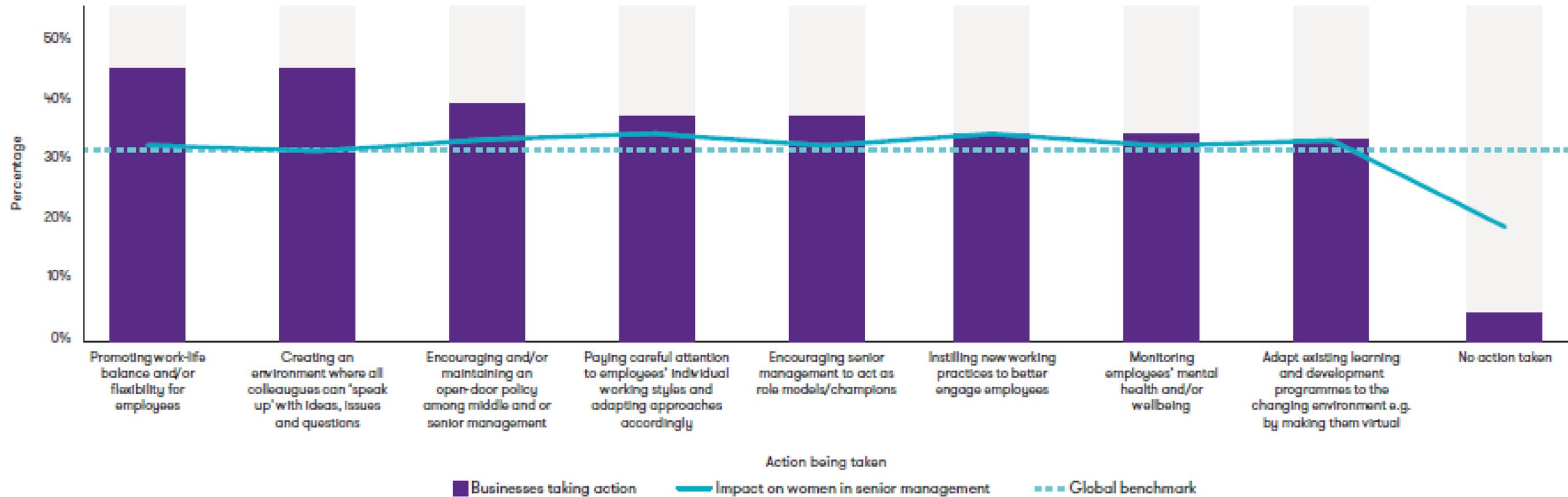
La forma de trabajar durante la pandemia ofreció nuevos métodos para adoptar este tipo de iniciativas, como asambleas virtuales y cafés informales que proporcionaron visibilidad y, en algunos casos, un acceso directo a los altos directivos. Debemos mantener esta apertura y voluntad de aplicar nuevas medidas.

Sin embargo, es necesario supervisar y evaluar cuidadosamente los efectos de todas estas medidas, ya que las acciones que implementaron las empresas en 2022 para garantizar el compromiso y la participación de los empleados no siempre fueron las que aumentaron el número de mujeres en puestos de alta dirección. Solo un 38 % de las empresas estudió detenidamente los estilos de trabajo de los empleados y adaptó sus enfoques como correspondía, aunque esta es una de las acciones, de entre las que hemos analizado, que se traduce en el mayor número de mujeres en la alta dirección: el 35 %.

Said Jahani explica: “Grant Thornton Australia tiene una red de Igualdad de Género, un grupo que fomenta la comprensión y el apoyo en toda la organización. Las iniciativas como esta son fundamentales para aumentar el número de mujeres en la alta dirección, ya que crean una cultura de lo que denominamos "seguridad psicológica", es decir, un entorno en el que todo el mundo puede expresar sus ideas y problemas”.



# ¿Qué hacen las empresas para garantizar el compromiso y la inclusión de sus empleados?



Source: Grant Thornton IBR



“En Grant Thornton Australia, tenemos una red de igualdad de género, que es un grupo que brinda comprensión y apoyo en toda la organización. Iniciativas como esta son esenciales para aumentar la cantidad de mujeres en puestos de dirección, ya que crean una cultura de lo que llamamos seguridad psicológica: un entorno en el que todos pueden hablar sobre ideas y problemas”.

Said Jahani, socio gerente nacional de Grant Thornton Australia

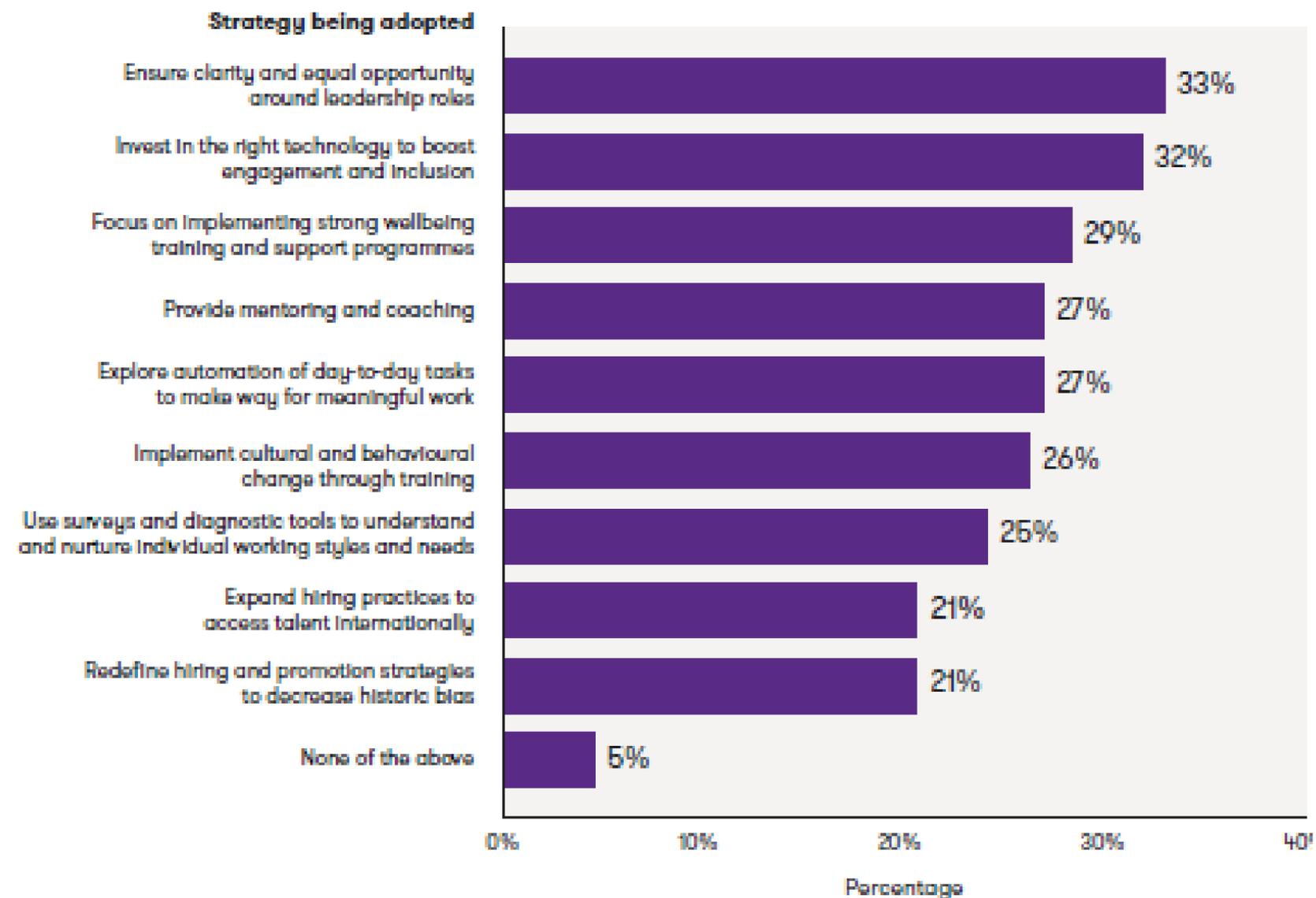
## Estrategias para el desarrollo de las líderes del futuro

En cuanto a las estrategias para planificar la sucesión, nuestro estudio indica que al menos el 95 % de las empresas adoptaron como mínimo una de las estrategias propuestas para atraer y retener a las líderes del futuro. Un tercio (el 33 %) adoptó una estrategia para “garantizar la transparencia y la igualdad de oportunidades en relación con los puestos directivos.”

Otras empresas optaron por centrarse en la implementación de programas sólidos de formación o apoyo en materia de bienestar; el 29 % de las empresas del *mid-market* optó por esta opción. Las empresas consideraron que estos dos grupos de acciones se excluían mutuamente, pero los líderes de Grant Thornton de todos los países afirmaron que una combinación de ambos es la forma más segura de atraer y retener a las líderes del futuro.

Devika Dixit afirma: “Creo que los dos tipos de estrategia van de la mano; si nos centramos solo en uno, no conseguiremos un desarrollo adecuado de altas directivas ni una buena representación de mujeres en estos puestos. Los programas de bienestar y apoyo han cobrado cada vez más importancia desde la crisis de la covid, y hemos observado un aumento del número de empresas que los ofrecen, pero la transparencia y la igualdad de oportunidades en relación con los puestos directivos también son clave”.

## ¿Qué hacen las empresas para atraer y retener a los futuros líderes?



Source: Grant Thornton IBR

Vivian Lagan añade: “Hemos visto una gran inversión en las empresas del *mid-market* en términos de creación y establecimiento de programas de mentoría. Estas iniciativas funcionan especialmente bien a la hora de situar a las mujeres en los puestos de alta dirección cuando el programa se centra en desarrollar las herramientas para eliminar los obstáculos —aparentes o reales— y hay una visión muy clara que explica por qué el hecho de formar parte del programa las ayudará a progresar”.

Acertar con estas estrategias es más importante que nunca. El fenómeno conocido como «la gran dimisión» ha aumentado la presión por encontrar profesionales cualificados y los empresarios deben ofrecer una propuesta atractiva a las líderes del futuro si quieren que se queden o se incorporen a su empresa. [9](#)



“Los programas de bienestar y apoyo se han vuelto cada vez más importantes después de COVID y hemos visto un aumento en la cantidad de empresas que adoptan estos programas. Pero la claridad y la igualdad de oportunidades en términos de roles de liderazgo también son cruciales”.

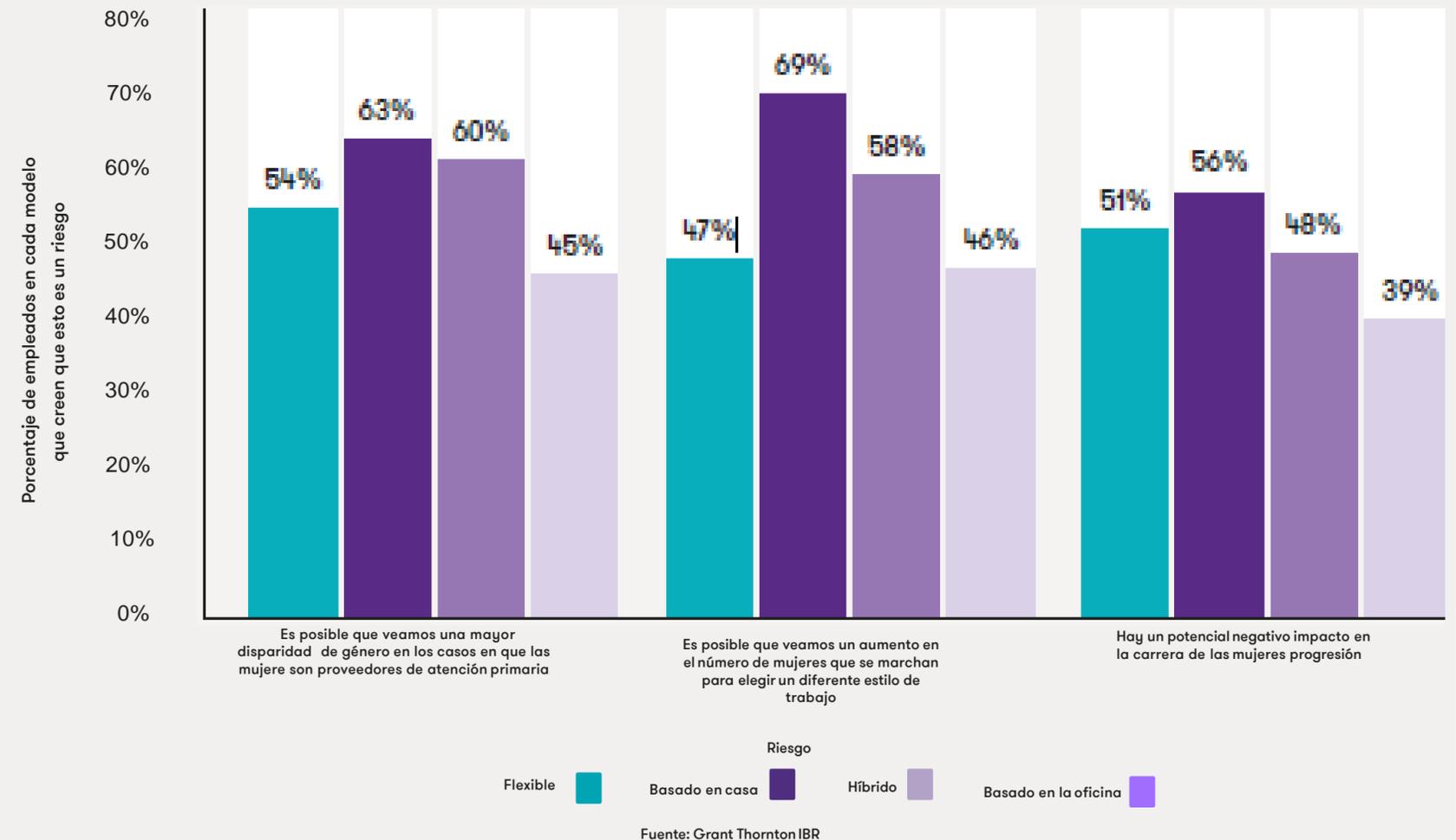
Devika Dixit, directora de Grant Thornton Bharat LLP (India)

## Una advertencia

Sin embargo, el trabajo flexible presenta algunos riesgos que pueden afectar a hombres y mujeres.

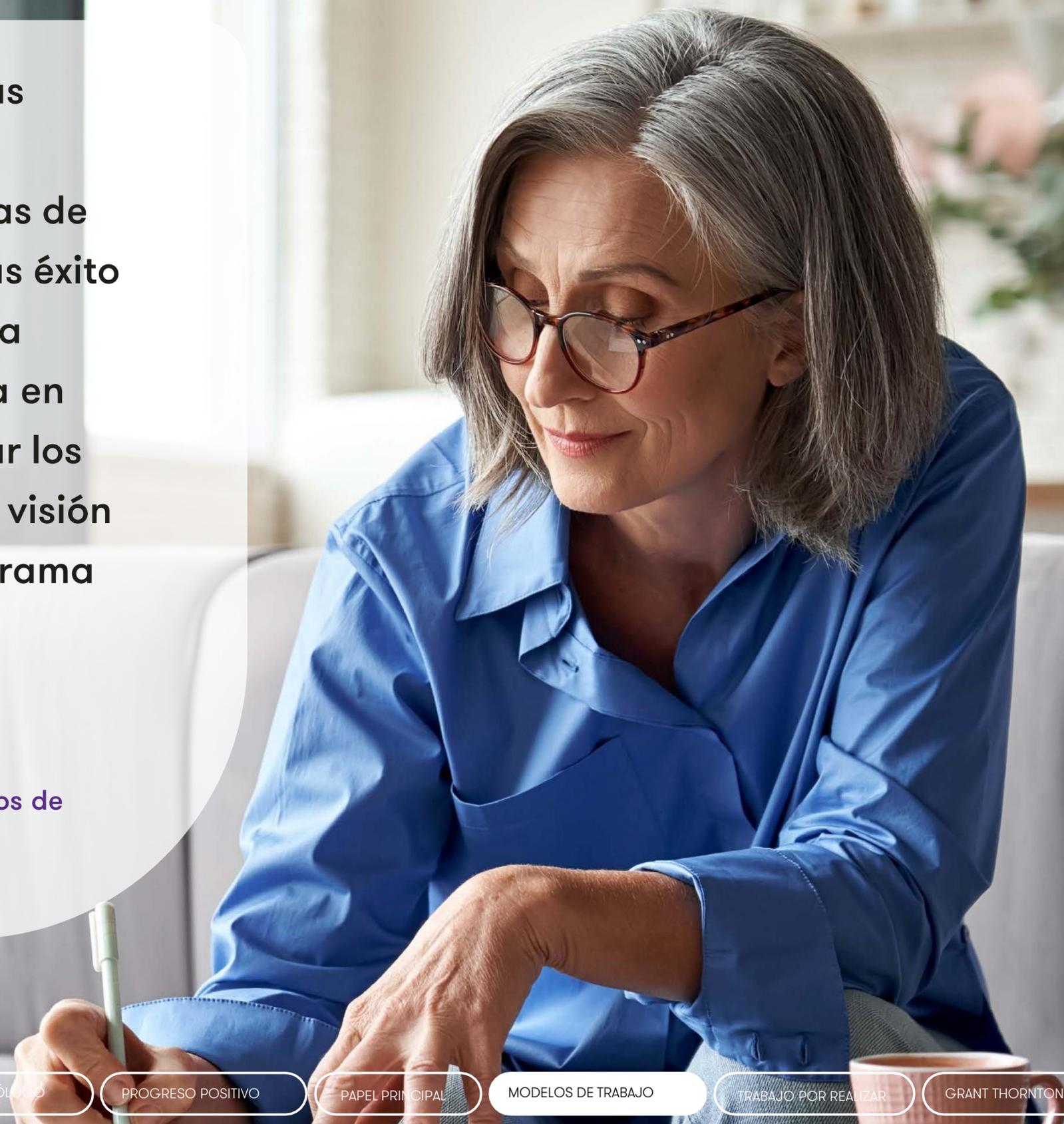
- Los empleados que trabajan desde casa podrían perder la oportunidad de crear relaciones fundamentales. Aunque las empresas han implementado medidas para fomentar el contacto de los empleados desde su hogar, sigue habiendo algunas relaciones que se establecen —de forma voluntaria o involuntaria— en la oficina.
- Existe el riesgo de que la parte de la pareja que trabaja desde casa asuma más tareas domésticas y de cuidados si no todas las empresas ofrecen flexibilidad laboral. En la medida de lo posible, la norma debería ser el trabajo flexible o híbrido.
- Están apareciendo percepciones inquietantes por parte de los hombres sobre los riesgos que tiene el trabajo flexible para la carrera profesional de las mujeres; los hombres que trabajan en un entorno flexible perciben muchos más riesgos para la progresión profesional femenina que las propias mujeres. Asimismo, dado que la mayoría de los equipos de alta dirección siguen siendo masculinos, existe el riesgo de que las decisiones empresariales estratégicas se basen en estas percepciones y no en la experiencia real de las mujeres.

Riesgos potenciales de los modelos de trabajo en la progresión de las mujeres



“Hemos visto mucha inversión en empresas medianas en términos de creación y establecimiento de cosas como programas de tutoría. Donde estas iniciativas tienen más éxito para llevar a las mujeres a puestos de alta dirección. Cuando el programa se enfoca en desarrollar las herramientas para abordar los obstáculos reales o percibidos y hay una visión muy clara de cómo ser parte de ese programa en particular beneficiará su progreso”.

Vivian Lagan, directora general, riesgo de modelo y servicios de fuentes compartidas, Grant Thornton Reino Unido



# Queda mucho por hacer

Grant Thornton Women in Business 2023: trabajo por hacer



PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

PAPEL PRINCIPAL

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR REALIZAR

GRANT THORNTON



# Queda mucho por hacer

Ha habido avances positivos en cuanto al porcentaje de mujeres en los puestos de alta dirección y los indicios apuntan a que este progreso podría recibir un impulso considerable por los cambios en los métodos de trabajo adoptados en todo el mundo desde la pandemia. La creación de programas de apoyo y bienestar y el compromiso con la transparencia y la igualdad de oportunidades también podrían hacer que el porcentaje aumentara.

Sin embargo, el hecho de que el progreso sea lento y de que incluso corra el riesgo de sufrir un retroceso demuestra la importancia y la urgencia de comprometerse a realizar acciones conscientes para aumentar el porcentaje de mujeres en la alta dirección.

La mayoría de las empresas ya han entrado en el club del 30 %, pero dada la lentitud de los avances desde que se alcanzó este punto de inflexión, es importante que presionemos para conseguir progresos más sustanciales: debemos avanzar hacia la paridad. Los gobiernos, inversores, clientes y consumidores no aceptarán un porcentaje inferior.

Al aplicar estas medidas positivas para acelerar el progreso, también debemos evitar las posibles consecuencias negativas para las mujeres. Las empresas del *mid-market* deben comprender las ventajas del trabajo flexible y, al mismo tiempo, protegerse frente a los posibles riesgos que podrían aparecer si no supervisan y gestionan adecuadamente sus efectos.

También es necesario examinar de forma pormenorizada las repercusiones de los nuevos métodos de trabajo en la diversidad y la inclusión en general. En el camino hacia la paridad, debemos asegurarnos de que nadie se quede atrás.



## ¿Cómo puede impulsar la paridad el mid-market?

Para impulsar la paridad, las empresas deben actuar de una forma consciente y decidida que acelere el progreso.

### Para lograrlo, tenemos cinco recomendaciones

- 1 Ofrecer flexibilidad:** las empresas deben adoptar un enfoque híbrido o flexible siempre que sea posible para crear un entorno que aumente la diversidad entre los equipos de alta dirección. Asimismo, es fundamental combinar este enfoque con una cultura de apoyo y comprensión.
- 2 Tener una actitud más resuelta:** acelerar y supervisar de cerca las iniciativas diseñadas para fomentar una mayor diversidad en la alta dirección, incluidos los programas exclusivos para mujeres.
- 3 Ofrecer transparencia y un ambiente enriquecedor:** los programas de bienestar y mentoría para orientar a las empleadas hacia la alta dirección son clave, pero deben combinarse con una mayor transparencia en las vías de acceso a estos puestos.
- 4 Actuar con conocimiento de causa:** las empresas que ahora exigen la vuelta a la oficina deben plantearse el efecto que tendrá esto en la diversidad, así como entender que puede tener consecuencias imprevistas.
- 5 Supervisar y ajustar:** debemos tratar de evitar los efectos negativos del teletrabajo para las mujeres, así como comprender las desventajas que puede suponer para así solucionarlas.

**Si las empresas ponen en práctica estas cinco recomendaciones, creemos firmemente que en el mid-market encontraremos lugares de trabajo más equilibrados desde el punto de vista del género.**



# Grant Thornton

**En Grant Thornton, creemos que diversas perspectivas y culturas inclusivas permiten a las empresas innovar y crecer de forma sostenible.**

Mediante el seguimiento de la representación femenina en la alta dirección en más de 19 años, y destacando lo que aún debe ser hecho, nuestro objetivo es actuar como un agente de cambio en el impulso para aumentar la paridad de género y la inclusión en los negocios.

Obtenga más información en:

<https://www.grantthornton.global/mujeres-en-negocios-2023>



# Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton Mujeres en los negocios 2023: Grant Thornton



PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

PAPEL PRINCIPAL

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR REALIZAR

GRANT THORNTON



## Referencias

1. Tomará otros 136 años cerrar la brecha global de género  
<https://www.weforum.org/agenda/2021/04/136-years-is-the-estimated-journey-time-to-gender-equality/>
2. ESG y tendencias climáticas a tener en cuenta para 2023 MSCI  
<https://www.msci.com/documents/1296102/35124068/ESG+and+Climate+Trends+to+Watch+for+2023.pdf>
3. Trabajar desde casa está bajo amenaza, por parte de los empleadores  
<https://www.thetimes.co.uk/article/end-wfh-work-from-home-jobs-remote-working-online-uk-2023-ns8m67s86>
4. ESG y tendencias climáticas a tener en cuenta para 2023  
<https://www.msci.com/documents/1296102/35124068/ESG+and+Climate+Trends+to+Watch+for+2023.pdf>
5. Las nuevas reglas de informes ESG de la UE se aplicarán a muchos emisores de EE.UU.  
<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/23/eus-new-esg-reporting-rules-will-apply-to-many-us-issuers/>
6. Enmienda a la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (Cerrar la Brecha Salarial de Género) Proyecto de Ley 2023  
[https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Bills\\_Legislation/Bills\\_Search\\_Results/Result?bld=s1363](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bld=s1363)
7. Cada vez más mujeres están iniciando negocios. ¿Por qué es tan sorprendente?  
<https://www.forbes.com/sites/lizeltzing/2021/07/23/mas-y-mas-mujeres-estan-empezando-negocios-por-que-es-asombroso/?sh=699ad5c3c345>  
  
'Más mujeres están iniciando negocios que hombres: este es un progreso cultural que debemos apoyar'  
<https://www.telegraph.co.uk/women/business/women-starting-businesses-men-cultural-progress-must-support/>
8. El gobierno lanza un grupo de trabajo para impulsar a las mujeres que inician empresas de rápido crecimiento  
<https://www.gov.uk/government/news/government-launches-taskforce-to-boost-women-starting-fast-growing-companies>
9. La Gran Renuncia no ha terminado: Una quinta parte de los trabajadores planea renunciar en 2022  
<https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>

## Metodología

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta empresarial del mercado medio del mundo, que entrevista a aproximadamente 5000 altos ejecutivos dos veces al año en empresas que cotizan en bolsa y de propiedad privada en todo el mundo. Lanzado en 1992 en nueve países europeos, el informe ahora encuesta a alrededor de 10,000 líderes empresariales en 28 países anualmente, brindando información sobre los problemas económicos y comerciales que afectan las perspectivas de crecimiento de las empresas a nivel mundial.

Los hallazgos de este informe se extraen de alrededor de 5000 entrevistas y encuestas realizadas entre octubre y diciembre de 2022 con directores ejecutivos, directores generales, presidentes y otros responsables de la toma de decisiones de todos los sectores industriales en empresas medianas en 28 países. La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos a empresas con ingresos de entre 5 y 500 millones de dólares estadounidenses; en los Estados Unidos, aquellos con USD 100 millones a USD 4 mil millones en ingresos anuales; en Europa, son comúnmente aquellos con 50 a 500 empleados.

Hemos redondeado los porcentajes y puntos de datos explorados en este informe al número entero más cercano. Por esta razón, es posible que algunos gráficos no totalicen el 100 %.



## Colaboradores

### Pedro Bodín

Director ejecutivo, Grant Thornton International Ltd.

<https://www.grantthornton.global/en/conoce-nuestra-gente/peter-bodin/>

### Karitha Ericson

Líder mundial: cultura y capacidad de red,  
Grant Thornton International Ltd

<https://www.grantthornton.global/en/meet-our-people/Karitha-Ericson/>

### Viviana Iagan

Director general, servicios de riesgo modelo y co-  
fuente, Grant Thornton UK LLP

<https://www.grantthornton.co.uk/people/vivian-lagan/>

### Devika Dixit

Director, Grant Thornton Bharat LLP (India)

<https://www.linkedin.com/in/devikadixit/>

### Katie Macquivey

Director general, estrategia de asesoramiento y  
transacciones, Grant Thornton LLP (EE. UU.)

<https://www.grantthornton.com/people/washington/bellevue/macquivey-katie>

### Katerina Koulouri

Jefe de experiencia y cultura de personas, Grant Thornton Grecia

<https://www.grant-thornton.gr/en/nuestra-gente/katerina-koulouri/>

### Hisham Farouk

CEO, Grant Thornton EAU

<https://www.grantthornton.ae/conoce-nuestra-gente/hisham-farouk/>

### Dijo Jahani

Socio gerente nacional, Grant Thornton Australia

<https://www.grantthornton.com.au/meet-our-people/said-jahani/>

### Sinead Donovan

Socio y presidente, Grant Thornton Irlanda

<https://www.grantthornton.ie/conoce-nuestra-gente/sinead-donovan/>

### Sheree Atcheson

Vicepresidenta del grupo de diversidad e inclusión en la agencia de transformación  
empresarial Valtech y miembro del consejo asesor de Women Who Code

<https://www.linkedin.com/in/nirushika/>

<https://www.shereeatcheson.com/>





**Somos Grant Thornton. Ir más allá de lo habitual, para que usted también pueda hacerlo.**

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida y galardonada en todo el mundo, y una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Invertimos en escuchar y comprender las preocupaciones de nuestros clientes, así como en establecer relaciones con ellos, para ofrecerles una experiencia más personal, ágil y proactiva. Trabajamos al ritmo que realmente importa: el suyo. Por eso fomentamos el pensamiento innovador y las perspectivas diversas para encontrar las mejores soluciones. No podemos predecir el futuro, pero sí ayudarle a construirlo.

**Valoramos lo que hace único a cada mercado del mundo.**

Somos una red mundial de 68.000 personas en empresas que forman parte de 147 mercados con un propósito común: ayudarle a alcanzar sus objetivos. Por eso, nuestra red combina escala y capacidad mundiales con conocimientos y sensibilidad locales. Así pues, tanto si está creciendo en un mercado como en varios, si busca operar de forma más eficaz, gestionar el riesgo y la regulación, o generar valor para los grupos de interés, nuestras firmas miembro tienen las capacidades de auditoría, fiscalidad y consultoría que necesita, con la calidad que espera.

Visite [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) y descubrirá cómo podemos ayudarle.

Visite

<https://www.grantthornton.global/en/>



© 2023 Grant Thornton International Ltd (GTIL) - Todos los derechos reservados. "Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton brindan servicios de auditoría, impuestos y asesoría a sus clientes y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. GTIL y las firmas miembro no son una sociedad mundial. GTIL y cada firma miembro es una entidad legal separada. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no proporciona servicios a los clientes. GTIL y sus firmas miembro no son agentes, no se obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de los demás.