



# Mujeres en los negocios 2024

Vías hacia la paridad





# Prólogo

**En 2024 se cumplen veinte años de trabajo de Grant Thornton en la supervisión y la medición de la proporción de mujeres que ocupan altos cargos directivos en las empresas del mercado intermedio de todo el mundo.**


El proyecto Women in Business ha analizado los incentivos y los obstáculos que encuentran las mujeres en el entorno laboral a lo largo de un periodo que ha estado lleno de dificultades. Las empresas del mercado intermedio a escala mundial han sorteado la crisis financiera de 2007 y 2008, han superado la pandemia y, en la actualidad, se enfrentan a los efectos de las tensiones y los conflictos geopolíticos.

La economía mundial sigue cambiando y las empresas del mercado intermedio están sufriendo más que nunca la presión por adaptarse. Ante tales cambios, es fundamental que mantengamos el foco de atención: el desafío de incorporar a las mujeres en la alta dirección es más urgente que nunca. Muchas empresas del segmento medio han respondido a esta necesidad y se han observado mejoras, por lo que debemos asegurarnos de que este impulso continúe y gane agilidad.



**Karitha Ericson, Directora Internacional: Capacidad y cultura de red**



A woman with blonde hair, wearing a light blue button-down shirt, is standing and speaking to a group of people seated around a dark conference table. She is holding a pen in her right hand. The background shows a large window with a view of greenery outside. The scene is brightly lit, suggesting a professional meeting environment.

“Los datos que hemos recabado en la investigación de este año indican que los avances que se han logrado hasta ahora en lo que respecta a la presencia de mujeres en la alta dirección son frágiles. Este año hemos presenciado un drástico descenso del porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección ejecutiva, lo que sugiere un alejamiento de las mujeres de los puestos de poder real dentro de una empresa”

**Karitha Ericson**

**Directora Internacional - Capacidad y cultura de red**





Cuando Grant Thornton comenzó su investigación, las mujeres únicamente ocupaban el 19,4% de los altos cargos directivos del mercado intermedio. En la actualidad, esta cifra ha evolucionado al 33,5%. Aunque se trata de un progreso y se ha producido cierta aceleración desde la pandemia, es un ritmo lamentablemente lento. Si se mantiene esta tendencia, el mercado intermedio no alcanzará la paridad de mujeres en altos cargos directivos hasta 2053. Claramente, el panorama dista de ser perfecto.

Sin duda, es una advertencia de que no basta con que las mujeres ocupen altos cargos directivos, sino que también se deben tomar medidas decididas para que permanezcan en ellos. Si no mantenemos este objetivo, podríamos empezar a retroceder.

Mientras que nuestra investigación nos facilita medir el progreso, también nos permite comprender lo que se debe cambiar para acelerarlo, por ejemplo: identificar los tipos de organización de una empresa que pueden propiciar el cambio y ofrecer medidas prácticas que las empresas puedan adoptar. En el informe de este año hemos establecido tres vías claras hacia la paridad:



**1 La persona que se encarga de la estrategia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en una empresa es fundamental.**

Es necesario que alguien de la alta dirección asuma la responsabilidad, pero debe trabajar junto con una mujer que sea alta directiva. Esta combinación tiene una evidente influencia positiva en el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres.



**2 Hay que establecer una estrategia clara.**

Las empresas deben contar con objetivos específicos de diversidad, equidad e inclusión, y medir periódicamente el éxito alcanzado.



**3 La forma en la que trabajamos produce un impacto real.**

Nuestra investigación revela que se ha ido recuperando el trabajo presencial, si bien las empresas que ofrecen mayor flexibilidad muestran un porcentaje más alto de mujeres en altos cargos directivos.

Las empresas del mercado intermedio son motores clave de la economía mundial y lo que las distingue es su agilidad y capacidad para llevar a cabo cambios significativos en poco tiempo. Si adoptan estas vías hacia la paridad en cifras significativas, creo firmemente que, según nuestra experiencia, es posible que las empresas del mercado intermedio alcancen el 50% de representación de mujeres en la alta dirección en los próximos cinco años.

Las posibilidades están ahí, ahora corresponde a las empresas aprovecharlas.



“Nuestra investigación Women in Business sobre las mujeres en las empresas lleva 20 años contribuyendo de forma significativa al debate mundial sobre la igualdad en el entorno laboral. Ha puesto de manifiesto la falta de equilibrio entre mujeres y hombres en los puestos directivos y ha ayudado a identificar vías claras que las empresas pueden seguir para lograr avances significativos.

Aunque hemos observado algunos cambios positivos durante este tiempo, también sabemos que el cambio sostenible requiere un esfuerzo deliberado y una clara rendición de cuentas por parte de los cargos directivos de todas las empresas. A través de la investigación IBR de Grant Thornton y de las vías que identificamos, pretendemos proporcionar a las empresas del mercado medio una hoja de ruta para acelerar el progreso y crear empresas más diversas, resilientes y exitosas”

**Peter Bodin**

**CEO de Grant Thornton International.**





# Vías hacia la paridad



## Liderazgo:

Es necesario que alguien de la alta dirección asuma la responsabilidad, pero debe trabajar junto con una mujer que sea alta directiva.



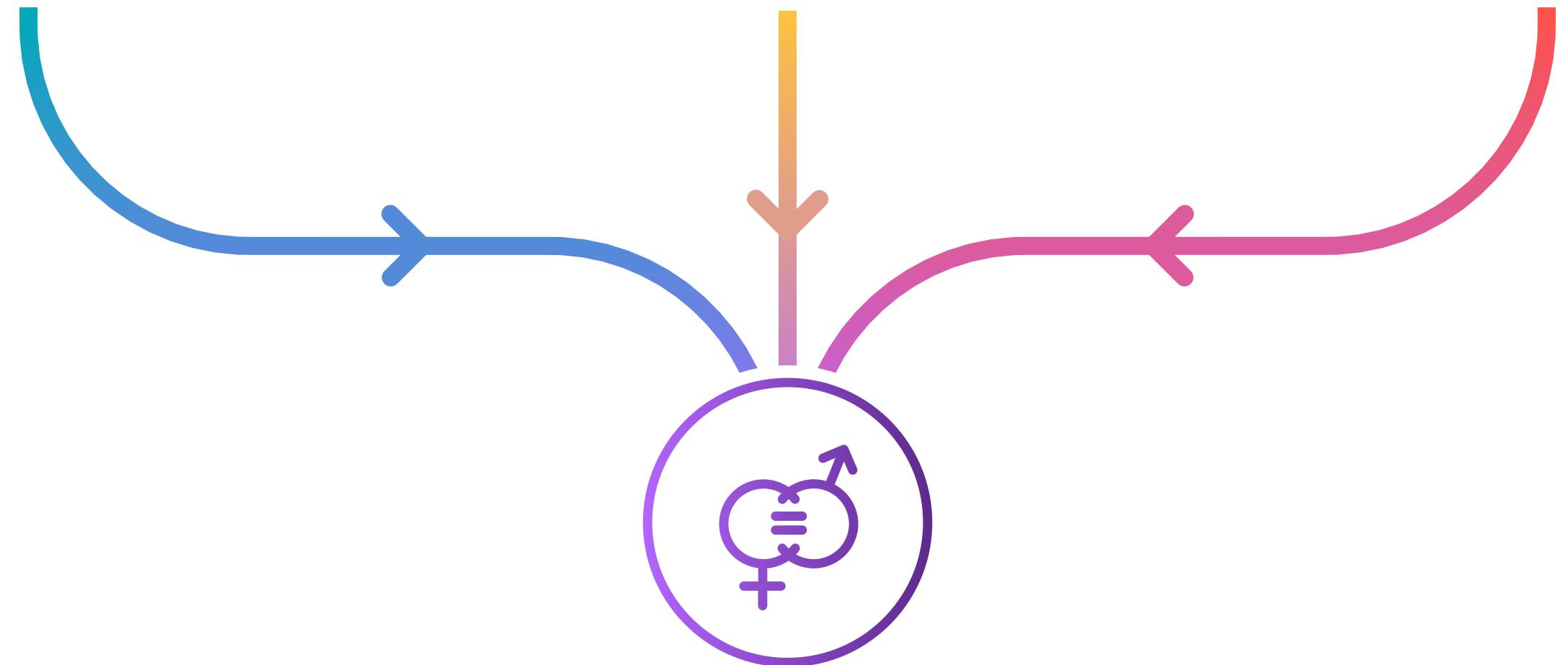
## Estrategia:

Hay que establecer una estrategia clara. Las empresas deben contar con objetivos específicos de diversidad, equidad e inclusión, y medir periódicamente el éxito alcanzado.



## Forma de trabajo:

Las empresas que ofrecen mayor flexibilidad muestran un porcentaje más alto de mujeres en altos cargos directivos.



**Paridad en los altos cargos directivos ocupados por mujeres**

Fuente: Grant Thornton IBR





# El panorama mundial

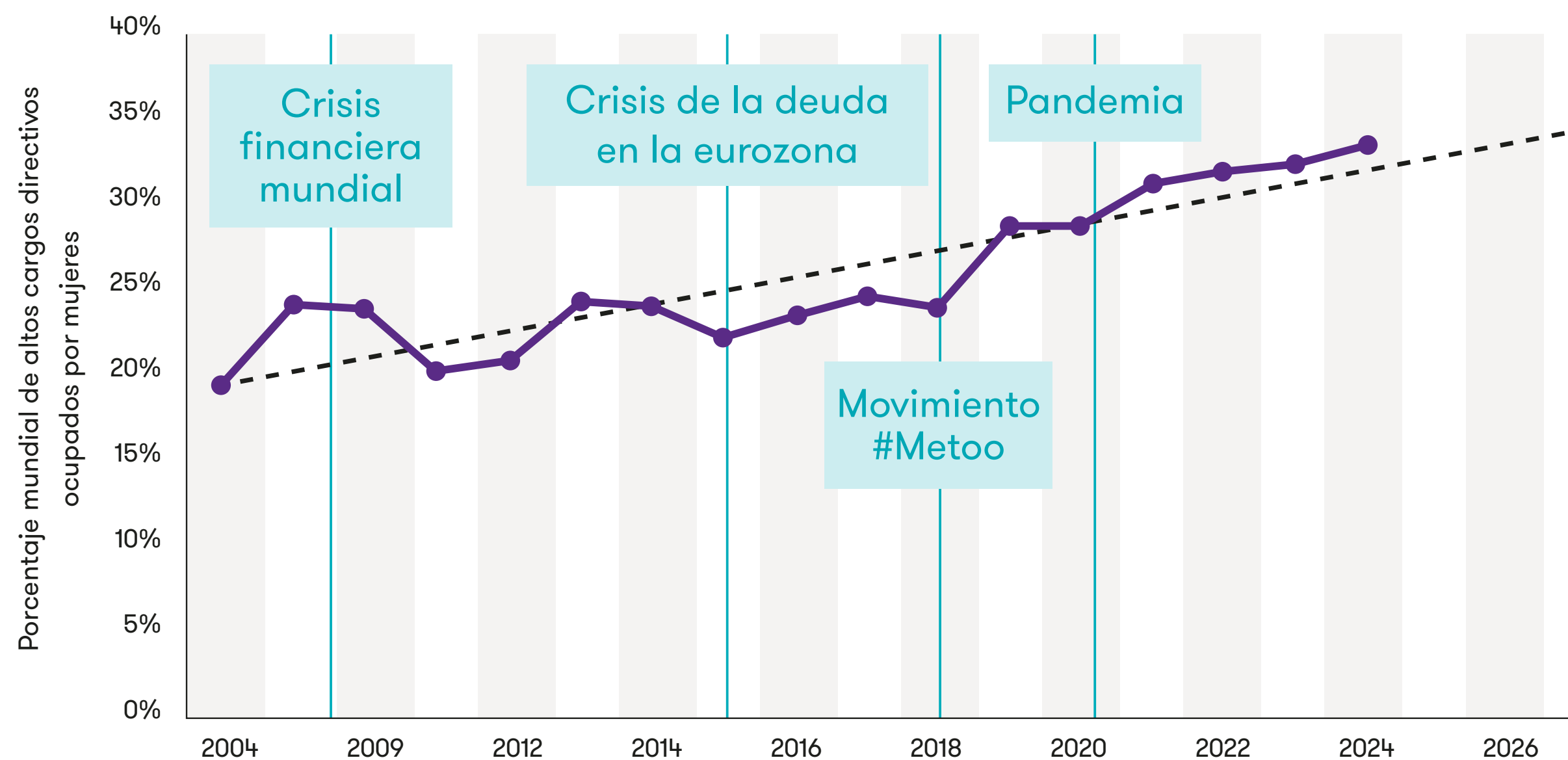


# El panorama mundial

## Ahora y antes

Este año el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres aumenta en 1,1 puntos porcentuales, pasando del 32,4% de 2023 al 33,5%. Cuando empezamos con el seguimiento del porcentaje hace 20 años, solo el 19,4% de los puestos de alta dirección los ocupaban mujeres. Desde la pandemia se han producido grandes avances, pero el ritmo sigue siendo lento. Si no se dedican esfuerzos mayores a esta cuestión, la paridad de las mujeres en la alta dirección no se alcanzará hasta 2053 al ritmo actual.

### Porcentaje mundial de altos cargos directivos ocupados por mujeres




Fuente: Grant Thornton IBR

Los directivos de las empresas de Grant Thornton con los que hemos hablado para este informe han expresado su decepción por esta tasa de progreso, pero hay motivos para ser optimistas. Los resultados se sitúan actualmente por encima de la línea de tendencia de 20 años y se ha producido un avance evidente tras la pandemia. Es probable que esto se deba principalmente al cambio de las prácticas laborales que, aunque en un principio la COVID-19 obligó a generalizarlas, sirvió para que la gente concibiera la posibilidad de trabajar de otras maneras.

Michelle Alphonso, socia, encargada de los servicios nacionales de asesoramiento sobre transacciones y responsable de capital privado en Grant Thornton Canadá, comenta: “La conversación de hace 20 años, cuando las empresas se planteaban nombrar a una mujer para un puesto directivo, ha cambiado. En la actualidad, las mujeres están más facultadas para tomar decisiones que apoyen sus propias prioridades personales y profesionales, incluida la flexibilidad laboral, y se aceptan diferentes modelos de liderazgo que abren espacios para que las mujeres se muestren tal como son en los puestos directivos.”





“Tenemos que impulsar lo que hemos aprendido de la pandemia y respaldar prácticas de trabajo que aumenten el número de mujeres y la diversidad entre los responsables que asumen altos cargos directivos”

**Michelle Alphonso**

**Socia, encargada de los servicios nacionales de asesoramiento sobre transacciones y responsable de capital privado en Grant Thornton Canadá**



## Cambio de puestos

Este año se ha observado un descenso significativo en el porcentaje de directoras ejecutivas, concretamente, del 28% del año pasado al 19%. En las grandes empresas se han producido dimisiones importantes en 2022 y 2023 y parece que las responsables directivas del mercado intermedio han seguido el ejemplo. Cuando se preguntó a mujeres que eran directoras ejecutivas de grandes empresas por los motivos que les habían llevado a abandonar estos puestos, mencionaron la presión pública, la responsabilidad que suponía el cuidado de familiares y, en ocasiones, que sentían que dichos puestos las obligaban a comportarse más como hombres. <sup>2</sup>

Karitha Ericson coincide en que esto también podría estar relacionado con la forma en que las mujeres sienten que deben actuar en estos puestos:

“Las mujeres que son directoras ejecutivas normalmente se han enfrentado a grandes dificultades para acceder a este tipo de puestos. Creo que existen diferentes expectativas respecto al puesto de dirección ejecutiva en función de si lo ostenta un hombre o una mujer y, en general, es más difícil que se perciba de forma positiva a las mujeres cuando defienden su opinión o discrepan. Esto podría llevar a la creencia de que las mujeres que son directoras ejecutivas no tienen las ideas tan claras ni son capaces de tomar decisiones, rasgos que suelen asociarse a los hombres que ocupan el mismo cargo.”

Nuestra investigación confirma que las empresas que cuentan con más mujeres en la alta dirección podrían crecer con más fuerza en 2024 si crean un entorno psicológicamente seguro, en el que las mujeres se sientan capaces de hablar con libertad.



Priyanka Gulati, socia y consultora de capital humano en Grant Thornton Bharat, considera que la reciente crisis económica ha hecho resurgir prejuicios arraigados: “Cuando existe una situación económica incierta, el número de mujeres en puestos directivos desciende, ya que las empresas piensan que en esos momentos necesitan a alguien con una personalidad agresiva y asertiva. A las mujeres se las percibe como más colaboradoras y, en tiempos de crisis, este no suele ser el estilo de gestión al que recurren las empresas”.



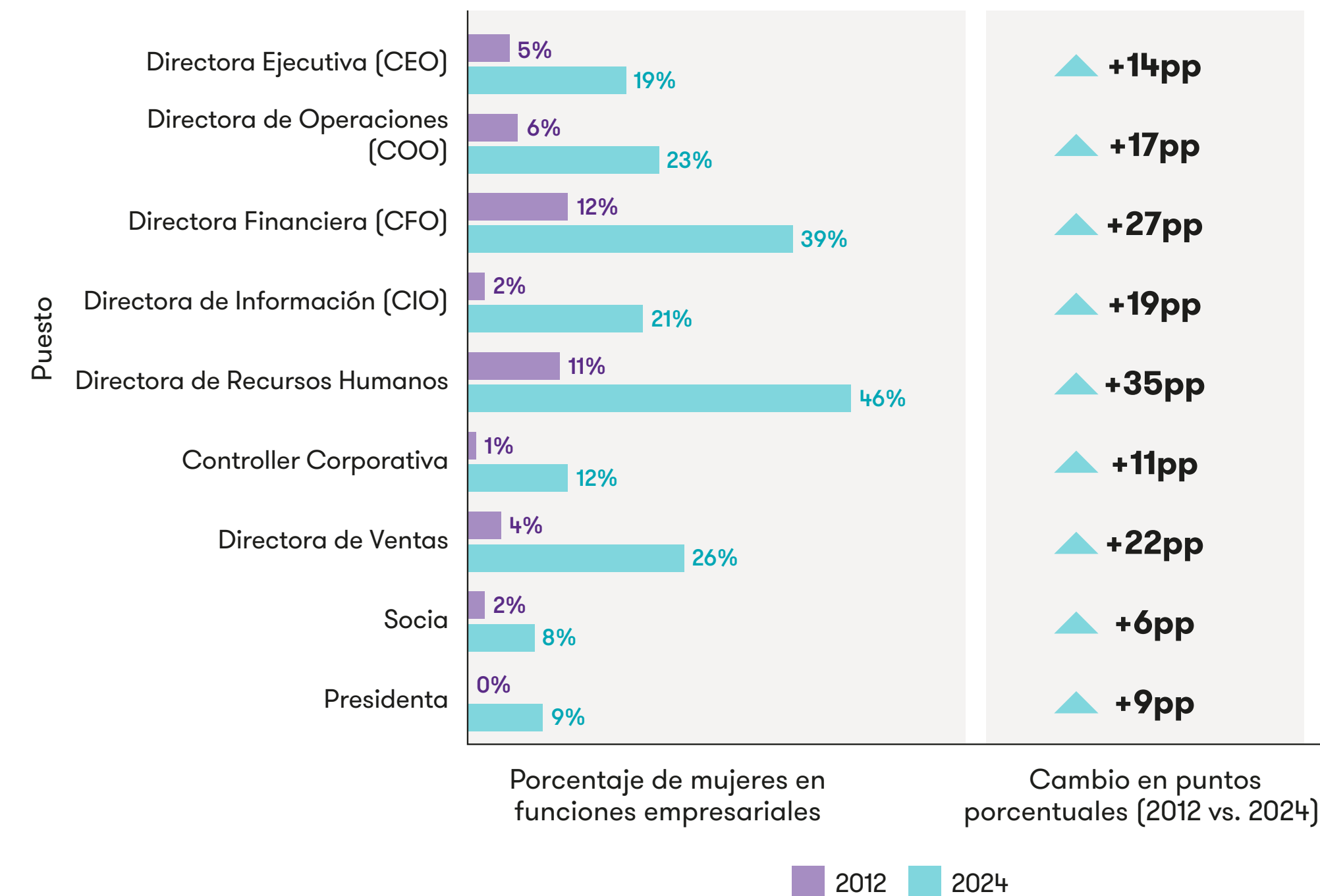
Maddie Wollerton Blanks, directora y consultora de personal en Grant Thornton Reino Unido, destaca que cuando las mujeres abandonan estos puestos, el proceso no favorece la entrada de otra mujer para sustituirlas:

“Los informes sobre la brecha salarial de género nos demuestran que, aunque puede haber algunas mujeres en altos cargos directivos, no hay suficientes en ese rango o en puestos de dirección intermedios. Esta falta de candidatas probablemente signifique que si un director ejecutivo deja un puesto, no vendrá una mujer detrás para ocuparlo. Esto hace que la situación de las mujeres en la alta dirección sea frágil”.



Desde 2012, las noticias han mejorado en relación con otros cargos, como el de Directora de Recursos Humanos (del 11% en 2012 al 46% en 2024), Directora Financiera (del 12% al 39%) y Directora de Ventas (del 4% al 26%).

### Ámbito mundial: mujeres en funciones empresariales



Fuente: Grant Thornton IBR





# El panorama regional



## El panorama regional

Aunque este año se ha registrado un aumento del porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres, a escala mundial existen algunas variaciones regionales y nacionales significativas.

### Cambios por país

En el plano nacional, la investigación revela que los cambios culturales y legislativos han contribuido al progreso hacia la paridad de género. Durante los últimos veinte años, se han medido sistemáticamente 18 países y todos han progresado, aunque unos más que otros.

Dan Holland, socio de auditoría y jefe del Departamento de DEI en Grant Thornton Irlanda, explica cómo la reciente incorporación del requisito que obliga a las empresas en Irlanda a hacer pública su brecha salarial de género ha provocado un cambio cultural más amplio:

“Solo llevamos dos años desde que comenzamos a informar sobre la brecha salarial de género. Durante el primer año, las empresas se limitaban a cumplir el requisito legal. En el segundo año, aumentó la intención de demostrar que se trataba de un asunto que la empresa se tomaba en serio y se centraba en abordarlo con una estrategia inequívoca para lograr un cambio cultural”

Desde que se introdujo esta normativa en 2021, el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres en Irlanda ha aumentado del 33% al 36%. Sin embargo, aún está por ver el impacto total de esta nueva medida.

En la región de Asia y el Pacífico, el porcentaje de altos cargos ocupados por mujeres se sitúa por debajo del índice de referencia mundial reflejado

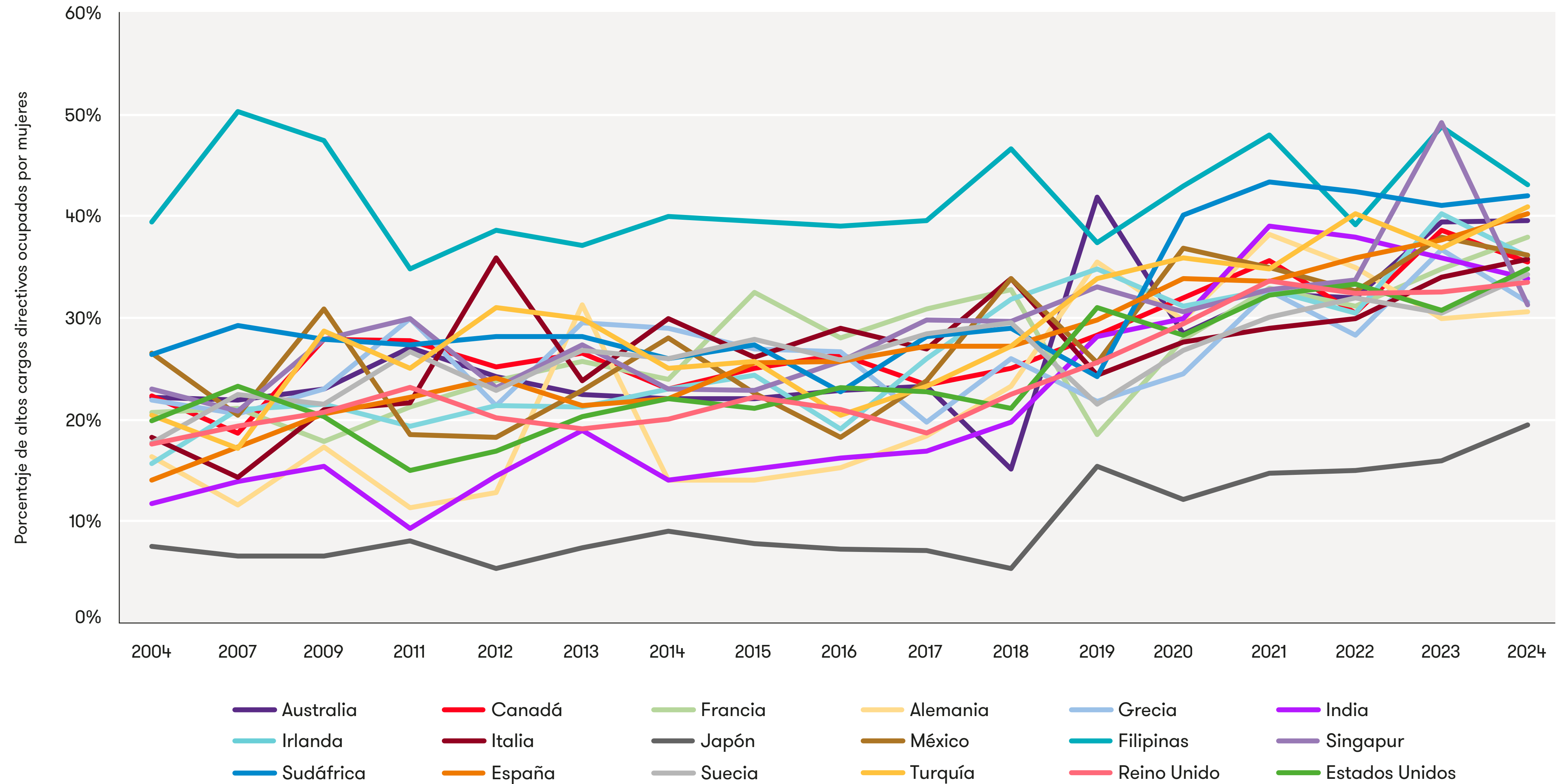


en el informe internacional sobre empresas (International Business Report) que publica Grant Thornton. No obstante, dentro de la misma región existen diferencias sustanciales en función del país. Mientras que Filipinas, que parte de un 39% de altos cargos directivos ocupados por mujeres en 2004, sigue arrojando buenos resultados, Japón ha duplicado su porcentaje, pasando de un 8% en 2004 a un 19% en 2024.

Si bien sigue por debajo del índice de referencia mundial de Grant Thornton, en las dos últimas décadas Japón ha adoptado medidas importantes para impulsar la presencia de mujeres en su fuerza laboral. Entre ellas figuran mayores ayudas del Gobierno para el cuidado de los hijos y mejores políticas en cuanto a la baja por maternidad.<sup>4</sup>



## Cambios históricos por país



Fuente: Grant Thornton IBR



En Filipinas, el hecho de que se mantenga un alto nivel de presencia femenina parece ser el resultado de actitudes culturales profundamente arraigadas. Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo, el 84% de las empresas filipinas coinciden en que las iniciativas de diversidad de género mejoran los resultados empresariales, porcentaje significativamente superior al de las empresas de la región de Asia y el Pacífico (68%).

Uno de los países que ha experimentado el progreso más notable es la India, que ha pasado del 12% de puestos directivos ocupados por mujeres en 2004 al 34% en 2024, por encima del promedio mundial. Pallavi Joshi Bakhru, socia y responsable de las relaciones India-Reino Unido en Grant Thornton Bharat, ha destacado que cada vez más mujeres reciben educación y se incorporan al mercado laboral: “La realidad es que ahora hay más mujeres que estudian, que están más formadas y que están más dispuestas a trabajar. Esto ha supuesto un gran cambio cultural”.

España también ha observado un aumento relevante: del 14 % en 2004 al 40% en 2024. Joan Vall, socio de auditoría de Grant Thornton España, cree que esto se debe a una combinación de la acción empresarial y la presión política:

“Las empresas han puesto en marcha programas para mejorar las competencias directivas de las mujeres. También ha habido presión política: el Gobierno español anunció una ley que obligará a las empresas españolas a alcanzar el 40% de mujeres en puestos directivos en un plazo de tres años”.

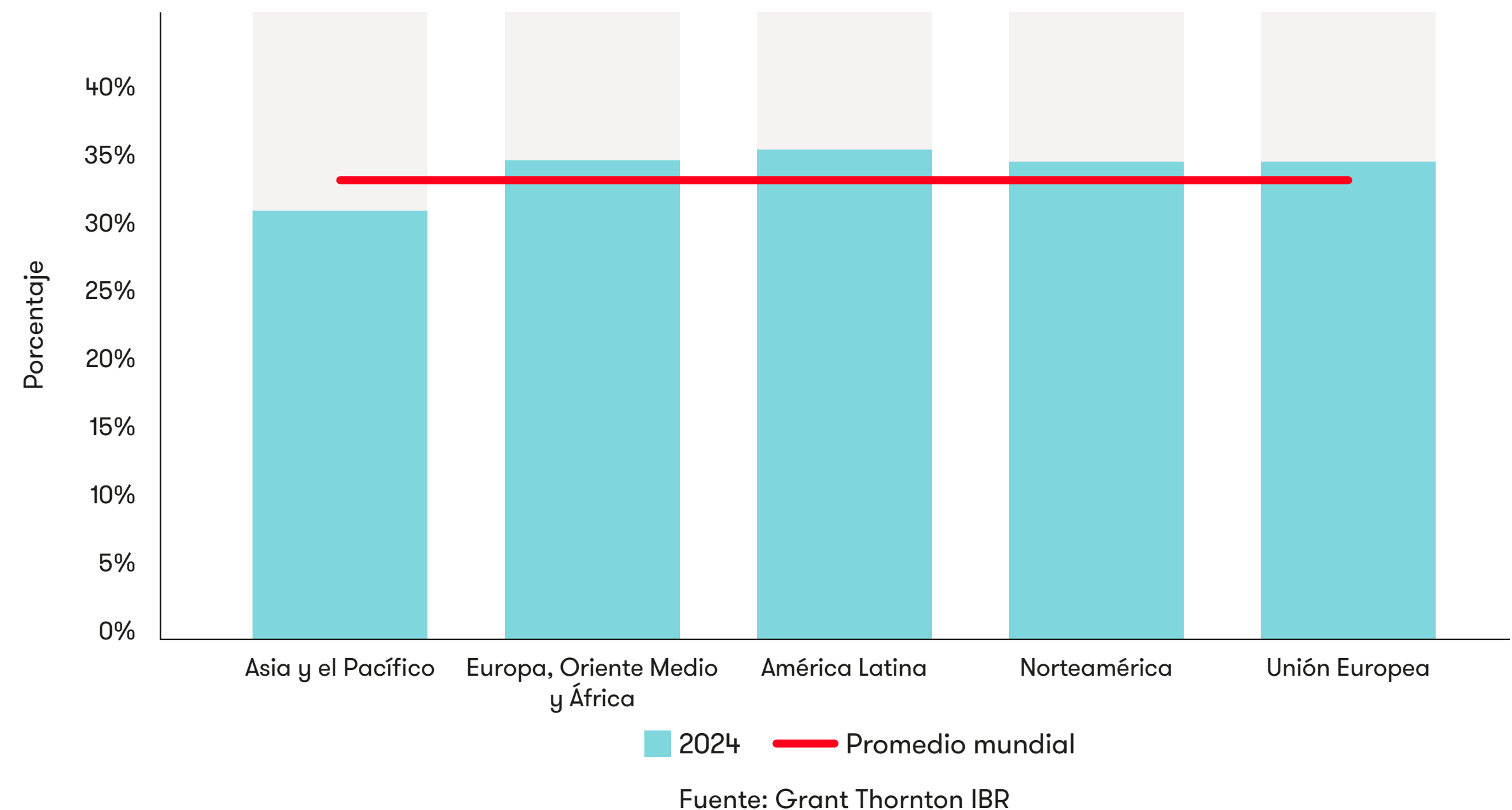
Pese a que estas políticas y prácticas no se centran necesariamente en aumentar el número de mujeres en la alta dirección, el hecho de

comprometerse a garantizar que más mujeres puedan acceder a las oportunidades de empleo ha tenido un efecto positivo evidente en el avance hacia la paridad en la alta dirección.

### Diferencias regionales

América Latina ostenta el porcentaje más alto de puestos directivos ocupados por mujeres: un 36% en total (si bien esta cifra se basa en los resultados de solo dos países: Brasil y Argentina). Europa, Oriente Medio y África, Norteamérica y la Unión Europea superan el índice de referencia mundial del 33,5% de puestos directivos ocupados por mujeres.

**Porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres por región**





En América Latina ha habido una tendencia constante y activa de acción gubernamental en favor de las mujeres trabajadoras. En 2018, se produjo un avance legislativo en Argentina: se presentó ante el Senado y la Cámara el proyecto de ley de igualdad de género, que aborda la igualdad de género en el trabajo con cambios que afectan al salario, las prestaciones, la conciliación de la vida laboral y personal, la maternidad y el cuidado infantil<sup>6</sup>. A su vez, en 2023 el Senado de Brasil aprobó una enmienda de la Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT) del país para promover la igualdad salarial y una remuneración justa<sup>7</sup>.

Sin embargo, bajo las apariencias, hay pruebas de que estas medidas no han conducido a un progreso equitativo en todas las empresas de América Latina. El 12% de las empresas no tiene ningún alto cargo directivo ocupado por mujeres, mientras que el 17% solo tiene uno. Por tanto, a pesar de que la cifra destacada es alentadora, el aumento del porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres en América latina no ha sido universal y sigue estando lejos de alcanzar la paridad.

En la Unión Europea ocurre algo parecido: el 9% de las empresas no tiene ningún alto cargo directivo ocupado por mujeres y el 17% solo tiene uno. Existen diferencias importantes entre los Estados miembros: en Grecia, por ejemplo, el 19% de las empresas no tienen mujeres en puestos directivos, mientras que en España esta cifra es del 6%. Una de las próximas políticas de la Unión Europea que podría influir en esta situación es la Directiva de la UE sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres, que entrará en vigor en 2026. Resulta crucial que la política adopte el principio de “a igual trabajo, igual salario” al determinar las brechas salariales por niveles jerárquicos. Reunir con una sola política las diversas culturas y formas de trabajar de los Estados miembros de la Unión Europea puede contribuir a mitigar las importantes diferencias regionales mediante la adhesión a un conjunto único de normas.



Sin embargo, el panorama regional revela dónde se ha producido la tendencia de menos mujeres en puestos de dirección ejecutiva. Entre 2023 y 2024 ha habido un descenso de 15 puntos porcentuales en el número de mujeres que ostentan el cargo de dirección ejecutiva en Estados Unidos, de 14 puntos porcentuales en China y de 8 puntos porcentuales en el Reino Unido.





# Vías hacia la paridad: Abriendo camino

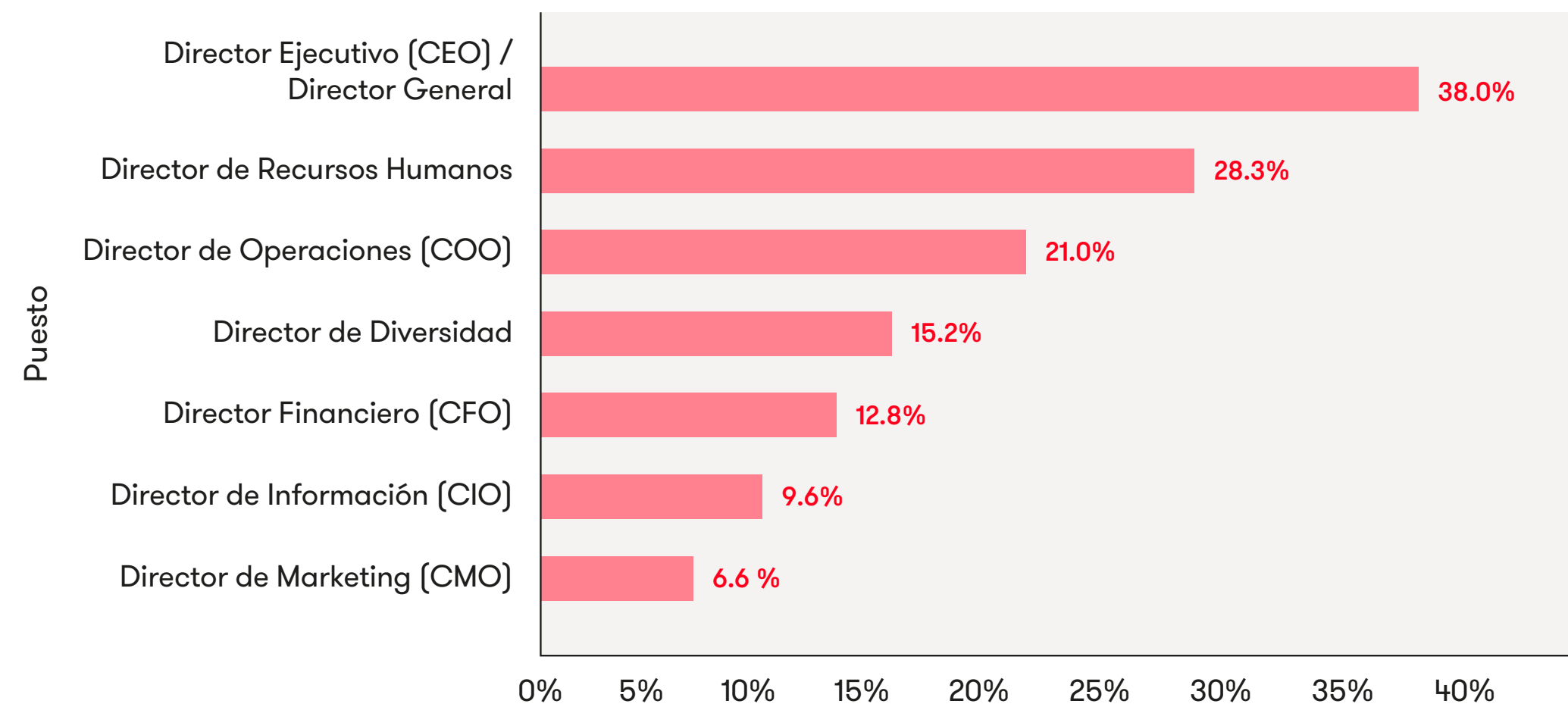


## Abriendo camino

Veinte años de investigación internacional sobre la mujer en la empresa han permitido a Grant Thornton comprender claramente lo que funciona y lo que no funciona a la hora de aumentar el número de mujeres en la alta dirección.

Este año, hemos utilizado esta investigación para identificar tres vías clave que pueden elegir las empresas para aumentar el porcentaje de mujeres en puestos directivos. La primera es el liderazgo: la persona que dirige y tiene la responsabilidad de la estrategia de DEI es fundamental para aumentar el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres.

### Porcentaje de puestos directivos y responsables en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)



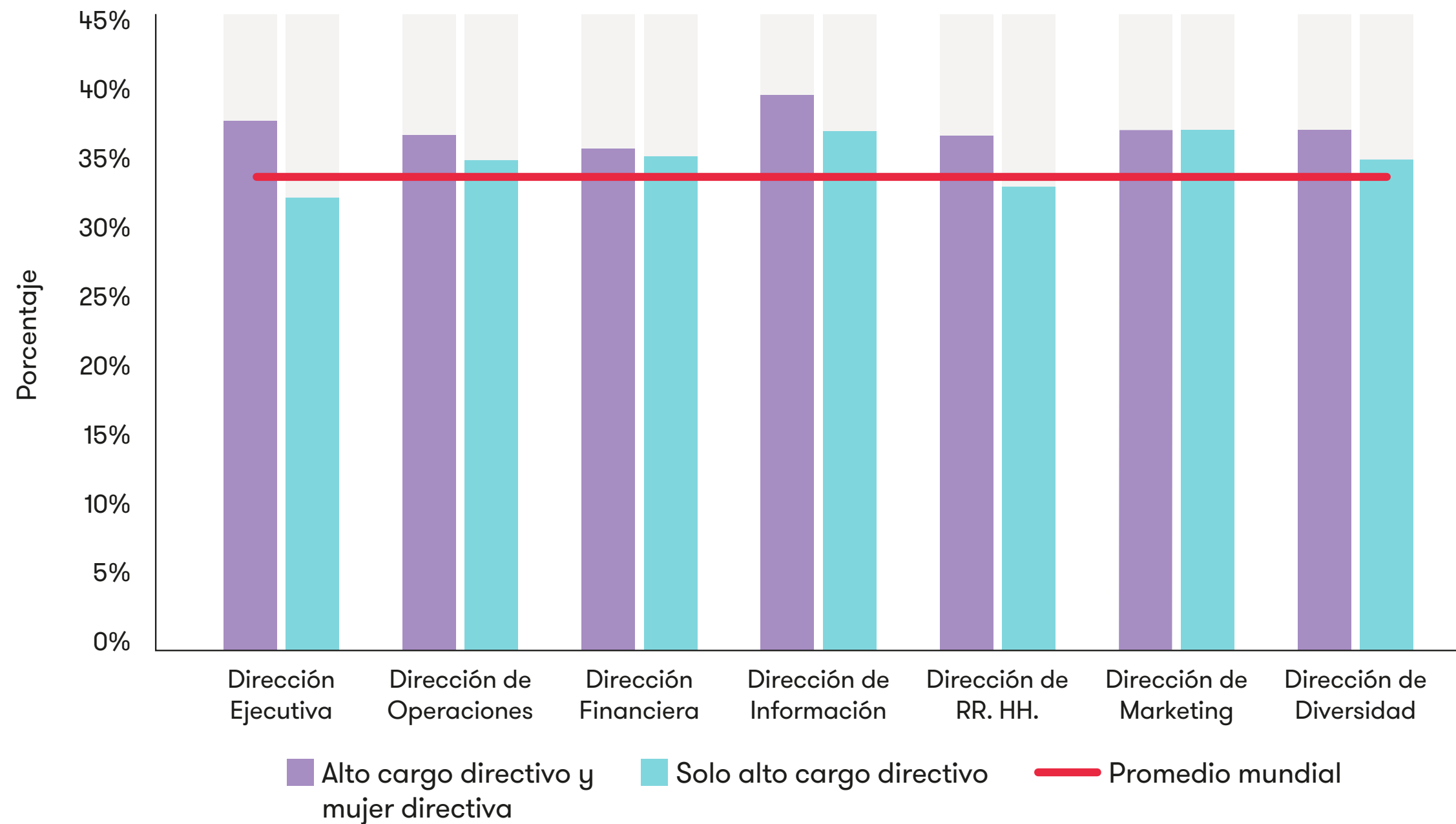
Fuente: Grant Thornton IBR



La dirección ejecutiva, independientemente de que el puesto esté ocupado por un hombre o una mujer, con frecuencia asume un papel de liderazgo en materia de diversidad, equidad e inclusión. Sin embargo, el liderazgo exclusivo en esta materia no es eficaz para aumentar el porcentaje de mujeres en puestos directivos. Dan Holland, socio de auditoría y jefe del Departamento de DEI en Grant Thornton Irlanda, comenta: “La persona que ocupe el puesto de dirección ejecutiva no va a tener tiempo para diseñar y aplicar una estrategia de diversidad, equidad e inclusión bien estructurada. Es importante que esta persona apoye la estrategia y esté dispuesta a colaborar, pero también es necesario que otros altos cargos de la empresa dispongan del tiempo necesario para dedicarse a ella”.



## Efecto que tiene la persona directiva en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres



Fuente: Grant Thornton IBR

Por cada puesto directivo que lidera el Departamento de DEI, el porcentaje de mujeres en altos cargos aumenta cuando un miembro de la alta dirección, de cualquier sexo, lidera conjuntamente con una mujer que sea alta directiva. Cuando la persona responsable de la dirección ejecutiva trabaja con una mujer que es alta directiva, el 38% de los altos cargos están ocupados por mujeres. La mejor combinación es cuando el director o la directora de Información lidera la estrategia de DEI junto con una mujer que sea alta directiva, ya que el porcentaje de mujeres en la alta dirección se eleva al 39%.

Las personas entrevistadas destacaron la importancia de contar con esta visión femenina, dado que aporta una experiencia real vivida. Himashini Weeraratne, responsable de fiscalidad de los servicios financieros y responsable del grupo fiscal ESG en Grant Thornton Australia, afirma: “Cuando las mujeres están representadas en altos cargos directivos contribuyen con perspectivas, experiencias y enfoques diferentes a la resolución de problemas y a la toma de decisiones. Esta diversidad de ideas puede dar lugar a estrategias más innovadoras, una mejor gestión del riesgo y, en última instancia, mejores resultados financieros”.

Sin embargo, el nivel de compromiso es igual de importante que la función y el género de las personas directivas y responsables en el ámbito de la diversidad, la equidad y la inclusión. Muchos de los entrevistados comentaron cómo la estrategia de DEI debe convertirse en una parte esencial de la cultura de una empresa para formar parte del cambio, por lo que es necesario el respaldo de todos los altos dirigentes de una organización.

Holly Stiles, socia, responsable nacional de finanzas corporativas y patrocinadora ejecutiva de la red GEN en Grant Thornton Australia, afirma:

“Es fundamental que todo el equipo directivo de una empresa impulse la diversidad, la equidad y la inclusión. Esto debería incluir a los hombres de más alto rango de una organización, así como a mujeres directivas consolidadas”.

Maddie Wollerton Blanks, directora y consultora de personal en Grant Thornton Reino Unido, coincide en que se necesita un enfoque colaborativo en el que participen los altos cargos, tanto hombres como mujeres: “El éxito de una estrategia de DEI depende de la colaboración de todo el equipo directivo y cómo este logra involucrar a toda la empresa”.





# Vías hacia la paridad: Estrategias para el éxito



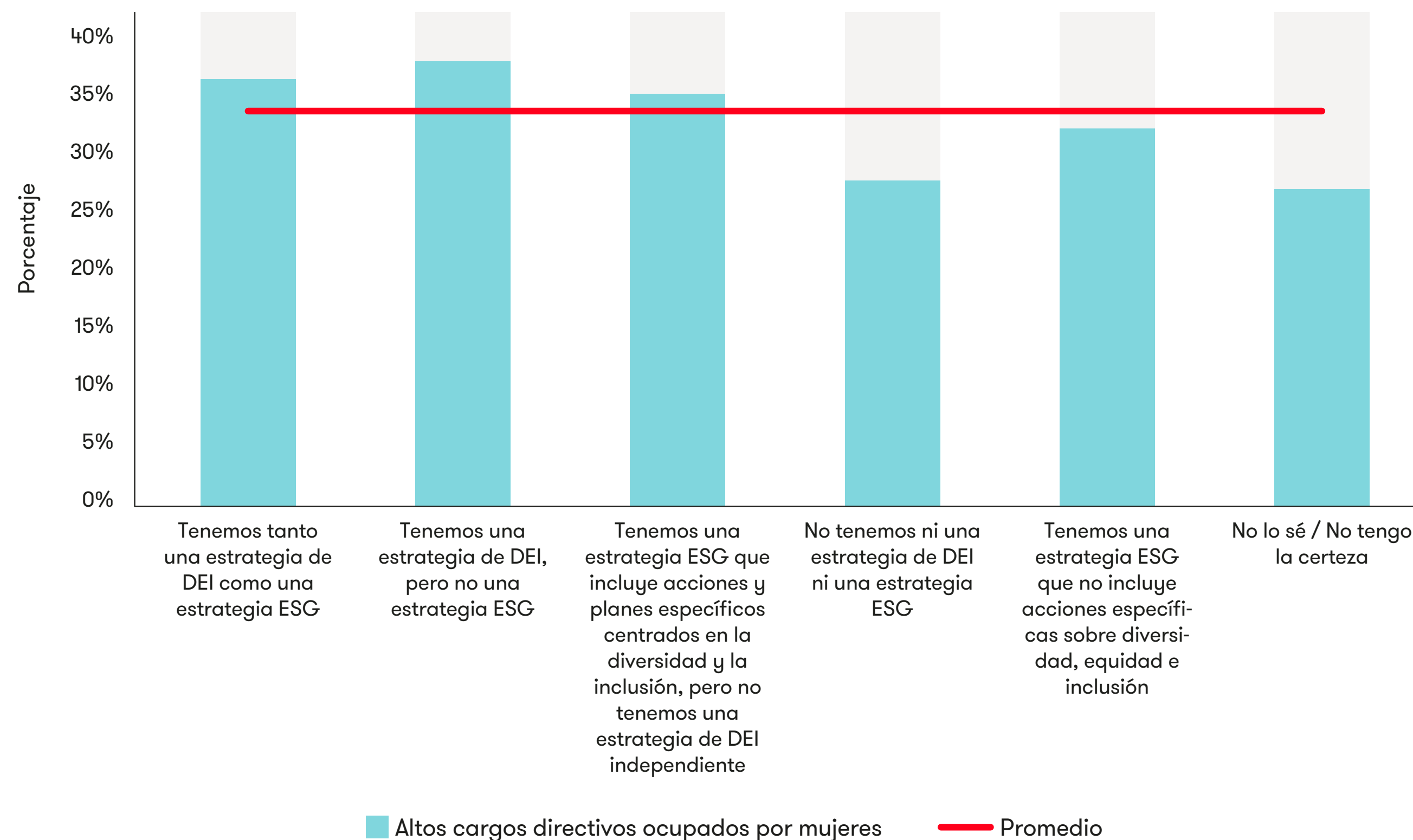


## Estrategias para el éxito

Sin plan, no hay progreso: para lograr la paridad de las mujeres en los altos cargos directivos, las empresas deben poner en marcha una estrategia de DEI. La estrategia con más éxito es la que se centra únicamente en la diversidad, la equidad y la inclusión, independientemente de una estrategia ESG más amplia. Esta es nuestra segunda vía.

Las empresas del mercado intermedio con una estrategia de DEI, pero sin una estrategia ESG, tienen el mayor porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres (38%), que es ligeramente superior al de las empresas que cuentan tanto con una estrategia de DEI como con una estrategia ESG (36%). Si las empresas no tienen ni una estrategia de DEI ni una estrategia ESG, el porcentaje desciende al 28%.


## Efecto de las estrategias en el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres



Fuente: Grant Thornton IBR

Priyanka Gulati, Socia y consultora de capital humano en Grant Thornton Bharat, comenta: “Sin una estrategia de DEI, no tendrás el respaldo de la alta dirección que promueva estos valores. Es necesario establecer una vía clara”.



A woman with blonde hair tied back in a bun, wearing a dark blue top, is speaking at a podium. She is looking to her left and has a microphone in front of her. The background is bright and out of focus.

**“Disponer de una estrategia específica de DEI es importante y permite centrarse más en iniciativas prácticas para impulsar el cambio hacia la equidad. Debe estar interrelacionada con los objetivos empresariales e integrada en la cultura y los valores de la empresa”**

**Holly Stiles**

**Socia, responsable nacional de finanzas corporativas y patrocinadora ejecutiva de la red GEN en Grant Thornton Australia**



## La medición importa

Comprender el progreso y medir el éxito es una parte crucial de una estrategia de DEI. Maddie Wollerton Blanks, directora y consultora de personal en Grant Thornton Reino Unido, explica su importancia: “Existe un viejo proverbio que dice “Lo que se mide, se consigue”. Esto es tan cierto en el caso de las mujeres empresarias como en el de cualquier otro aspecto del desempeño empresarial”.

El seguimiento de la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres sigue siendo un desafío. Nuestro estudio ha demostrado que, en las empresas del segmento medio, el parámetro más utilizado para cuantificar el éxito de las estrategias de DEI es la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, que el 47% de los encuestados afirma que sus empresas miden. En muchos países, un requisito legal o normativo introducido recientemente ha obligado a las empresas a empezar a revelar sus brechas salariales de género.<sup>9</sup>

Michelle Alphonso, socia, encargada de los servicios nacionales de asesoramiento sobre transacciones y responsable de capital privado en Grant Thornton Canadá, explica: “Cuando se vigila y se aborda la brecha salarial de género se promueve de manera decidida la paridad; de hecho, es una brecha muy fácil de subsanar”.





“Creemos que los avances en equidad y diversidad deben ser estrategias independientes para alcanzar los objetivos de la empresa”

**Isabel Perea**

**Socia de Auditoría y líder de ED&I  
en Grant Thornton España**





## ¿Qué medición tiene el mayor impacto?

El análisis de la influencia de las diferentes mediciones sobre el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres muestra muy poca variación. Si se miden indicadores claros de los resultados en materia de diversidad, equidad e inclusión, las empresas superarán el índice de referencia mundial.

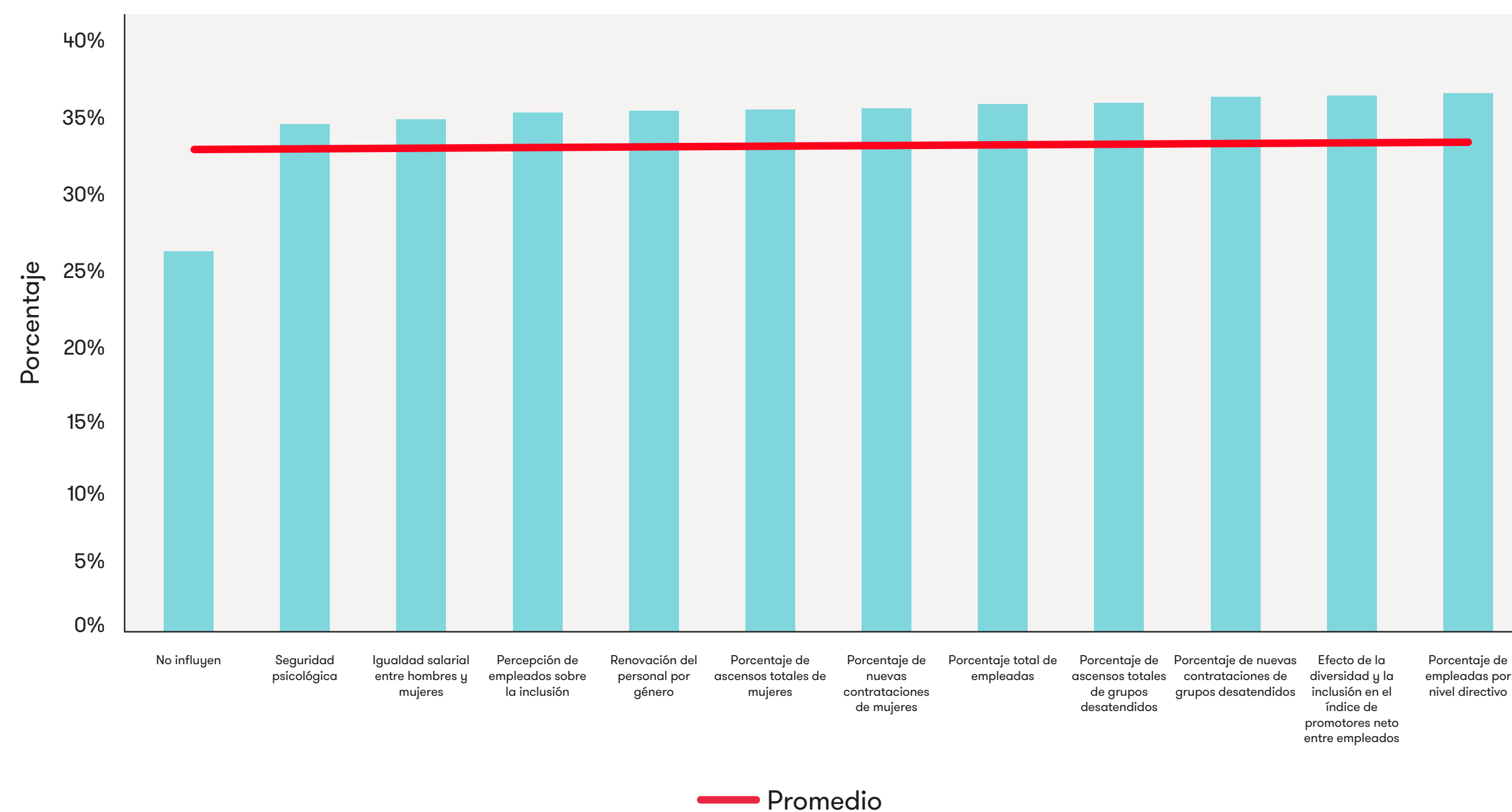
Nathalie Margraite, socia en Grant Thornton Francia, añade: “Las empresas deben ser transparentes sobre su actuación en materia de diversidad, equidad e inclusión. Tienen que ser transparentes y honestas para generar confianza y demostrar que están comprometidas con el cambio”.

Llevar un seguimiento de la brecha salarial de género y aumentar el número de mujeres en puestos de alta dirección podría aportar importantes beneficios económicos en todo el mundo. Comprender que existe un problema es sin duda el primer paso, pero las empresas deben actuar. Según un estudio <sup>10</sup> del Banco Mundial, eliminar la brecha salarial y lograr la igualdad de participación en la fuerza laboral supondría un enorme impulso para la economía mundial: un “dividendo de género” de 172 billones de dólares. En términos per cápita, la actual desigualdad salarial entre hombres y mujeres podría provocar pérdidas de dinero de 23 620 dólares por persona en todo el mundo, pero las empresas deben mirar más allá de los requisitos que exige la ley.

Pallavi Joshi Bakhru, socia y responsable de las relaciones India-Reino Unido en Grant Thornton Bharat, afirma: “Medir el número de mujeres que han accedido a puestos directivos es muy importante para saber si se está promoviendo de forma interna que las mujeres progresen y asciendan en la jerarquía”.


Nuestra investigación revela que la medición del porcentaje de nuevas contrataciones asignadas a mujeres también se asocia con porcentajes más altos de altos cargos directivos ocupados por mujeres.

## ¿Cómo influyen las mediciones en vigor en el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres?



Fuente: Grant Thornton IBR





**“Nos estamos tomando muy en serio nuestros procesos de contratación. Incluso tenemos especificados los porcentajes de candidatos hombres y mujeres. También garantizamos altos niveles de participación femenina en los programas de liderazgo de Grant Thornton International”**

**Ngozi Ogwo**

**Directora Ejecutiva en Grant Thornton Nigeria**



Para que las medidas y los avances sean objeto de debate y cuestionamiento, es esencial que las empresas dispongan de un entorno psicológicamente seguro. Isabel Perea, socia de auditoría en Grant Thornton España, lo considera uno de los principales motores del cambio: “El liderazgo es un aspecto que ahora está mucho más cerca de las diferentes cuestiones de la diversidad. Esto se manifiesta en la creación de entornos psicológicamente más seguros, en los que los distintos colaboradores se sienten capaces de compartir sus opiniones y problemas con mayor asiduidad”.

Ngozi Ogwo, directora ejecutiva en Grant Thornton Nigeria, resume la diferencia que un entorno psicológicamente seguro puede tener en los empleados:

“Tras las conversaciones y las conferencias sobre liderazgo femenino, he visto cómo las mujeres han ganado empoderamiento y decisión. Escuchar las historias de otras mujeres les deja espacio para ser ellas mismas”.

Un entorno psicológicamente seguro puede propiciar cambios de comportamiento considerables. Al tiempo que se desafía el modelo de liderazgo “tradicional” y las expectativas que deben satisfacerse, la creación de un entorno psicológicamente seguro puede llevar a las mujeres a mostrar su verdadero yo en los puestos de liderazgo. A su vez, esto permitirá que se sientan más seguras al expresarse, compartir opiniones y cuestionar decisiones.





# Vías hacia la paridad: De vuelta a la oficina, ¿un paso atrás?



## De vuelta a la oficina, ¿un paso atrás?

La última vía hacia la paridad es la posibilidad de trabajar con flexibilidad.

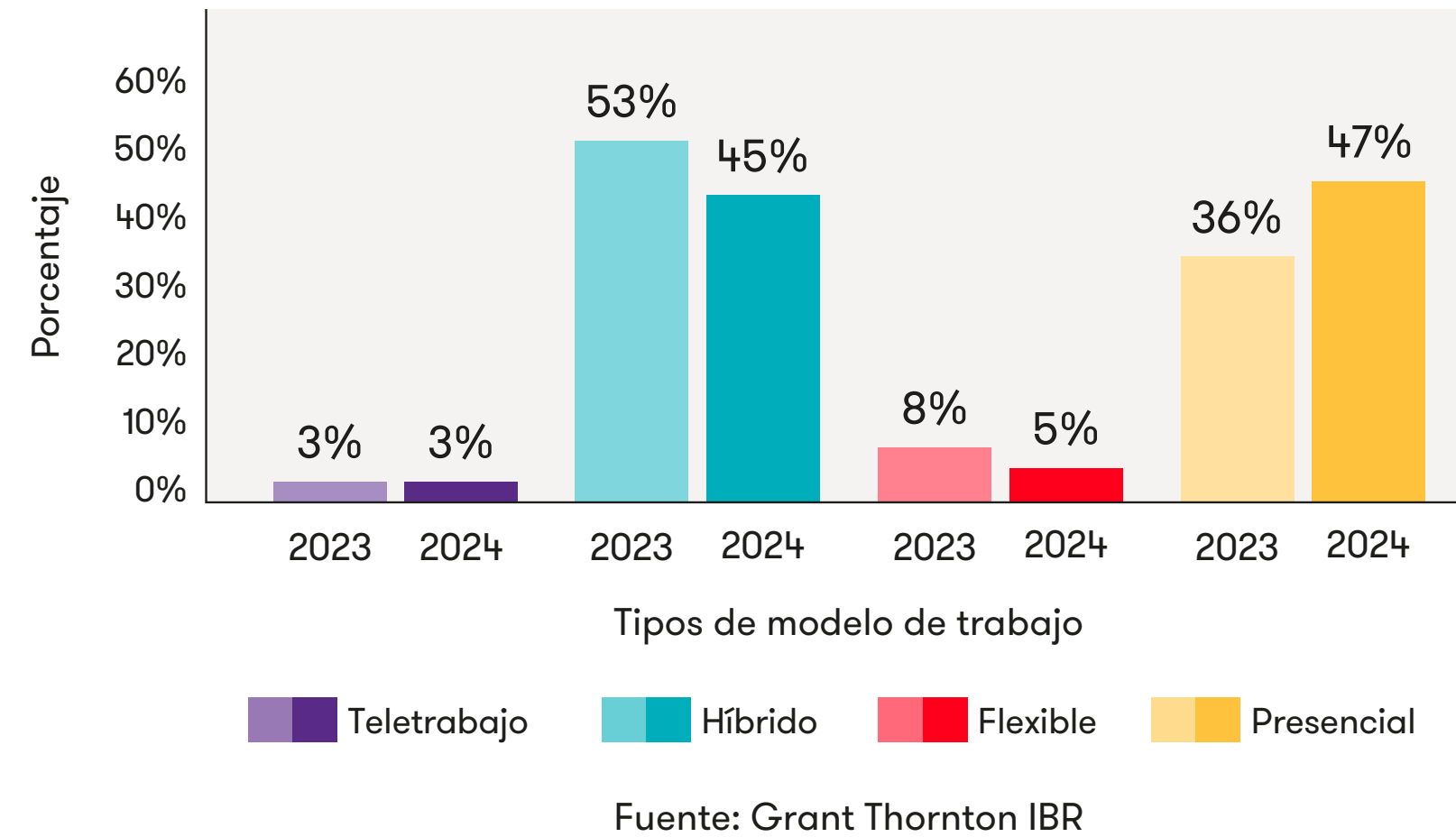
En los últimos 12 meses, se ha producido un cambio drástico hacia el trabajo presencial en oficinas entre las empresas medianas de todo el mundo. Actualmente, el 47% de las empresas siguen un modelo de trabajo principalmente presencial (frente al 36% del año pasado) y el 45% sigue un modelo híbrido (en comparación con el 53% del año pasado). Esta opción parece estar impulsada por los hombres que son directores ejecutivos: el 50% de las empresas dirigidas por un hombre siguen un modelo predominantemente presencial, en contraposición al 40% de las empresas dirigidas por una mujer.

Las diferencias regionales también son destacables. En Norteamérica, el 39% de las empresas han adoptado un modelo de trabajo principalmente presencial. Sin embargo, en la Unión Europea esta cifra asciende al 53%.

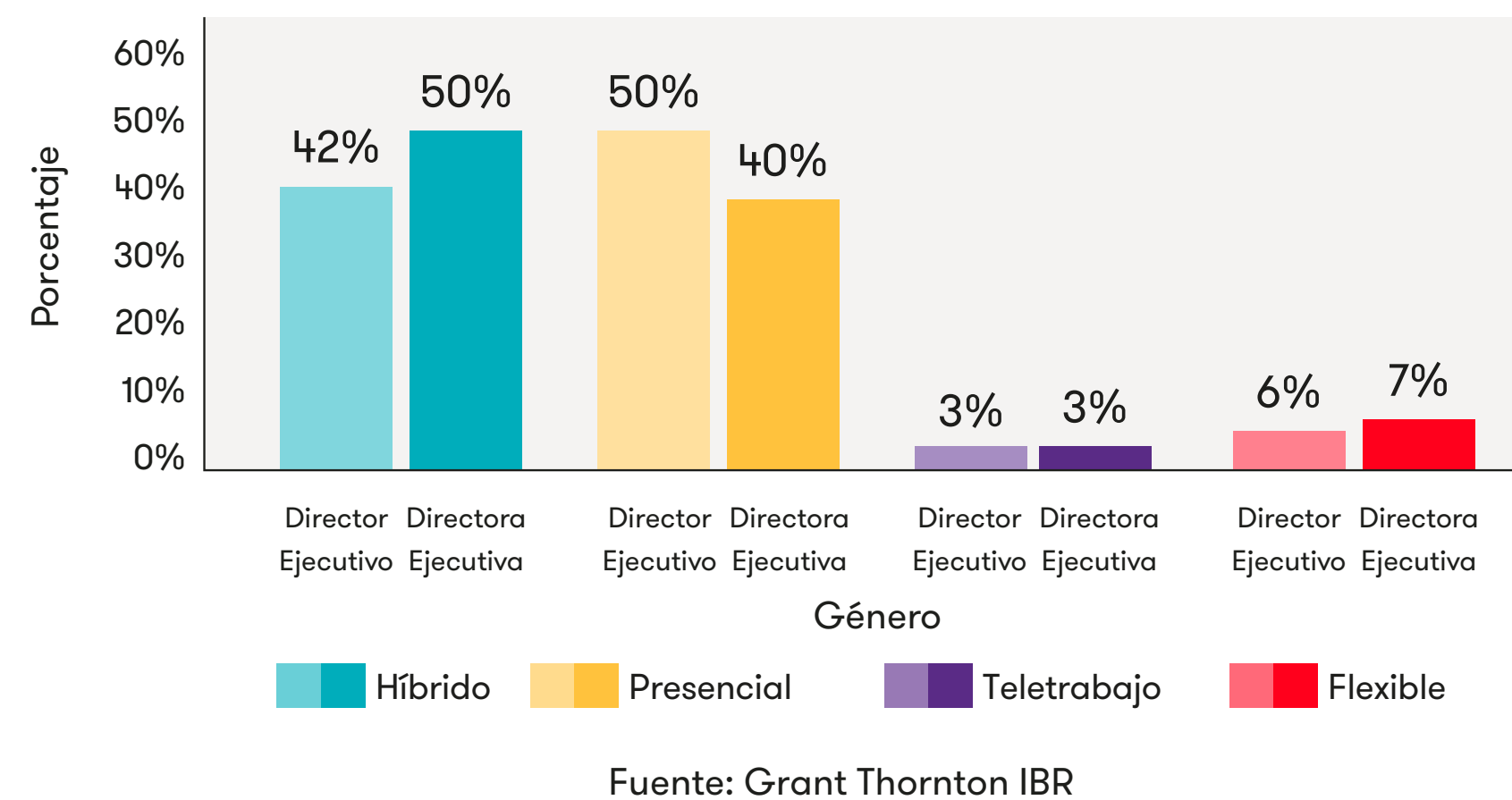
Muchas grandes empresas han comenzado a poner en marcha directrices e incentivos para que los empleados vuelvan a las oficinas, como el enfoque de “la oficina primero” de Goldman Sachs, que establecía que los empleados debían acudir a la oficina cinco días a la semana.<sup>11</sup> Amazon, Disney y Boeing también han aprobado políticas de regreso a la oficina en los últimos meses.<sup>12</sup>

Las empresas en las que los empleados trabajan principalmente en las oficinas son las únicas en las que el porcentaje de mujeres en altos cargos directivos se sitúa por debajo del índice de referencia mundial.

## ¿Dónde trabaja la gente actualmente?



## ¿Cómo influye si hay un director ejecutivo o una directora ejecutiva en el modelo de trabajo?







Boel Hansson, socia, aseguradora y miembro del Consejo, Grant Thornton Suecia, cree que es un elemento crucial para retener a las mujeres y que puedan progresar: “Cuando las empleadas que han tomado una baja de maternidad están preparadas para reincorporarse al trabajo, es fundamental ofrecer la modalidad híbrida para que podamos retenerlas y ayudarlas a avanzar en su carrera profesional”.

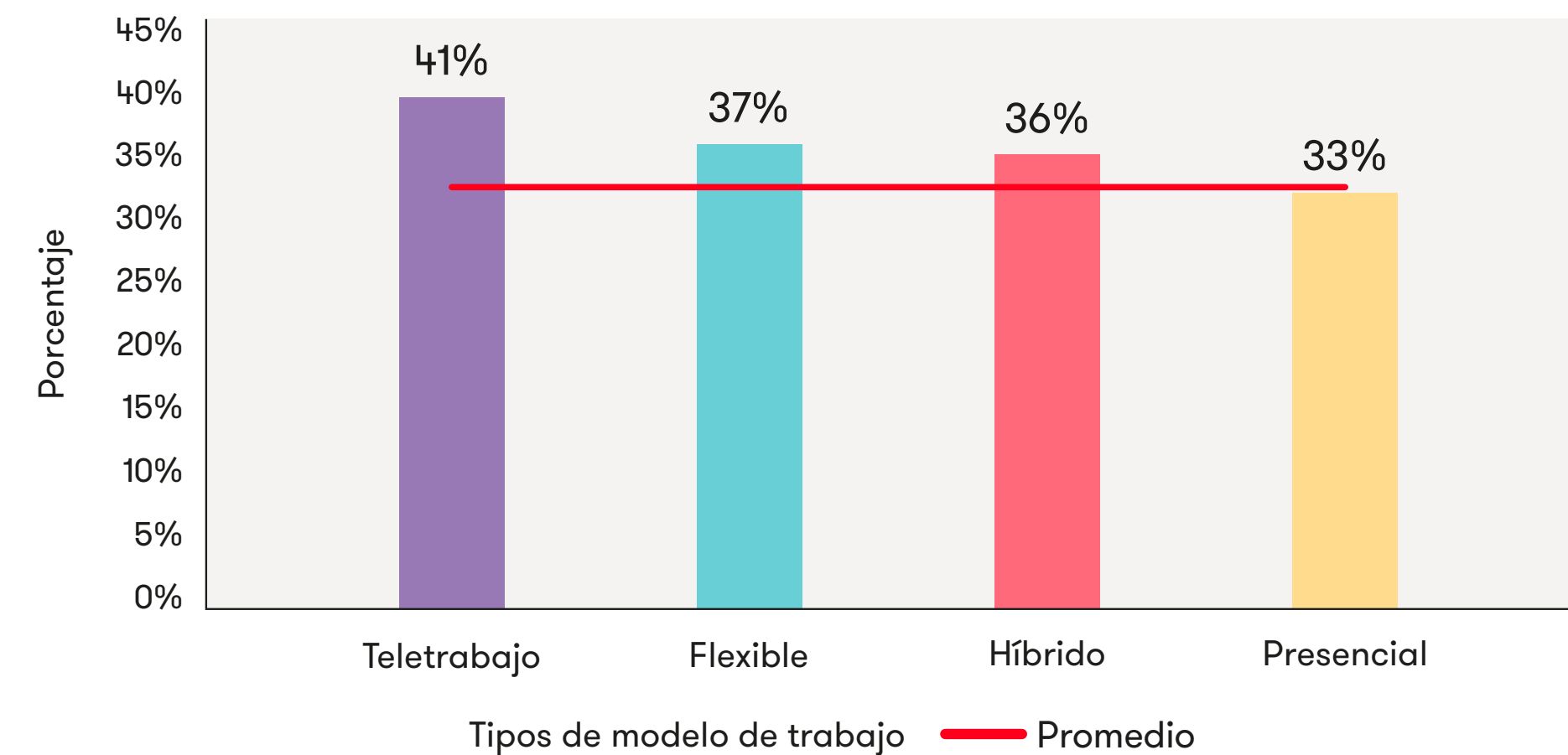
Para fomentar y conservar el talento femenino en el entorno de trabajo, las empresas deben considerar detenidamente las prácticas laborales que ofrecen. La investigación anterior sugiere que son los hombres quienes toman estas decisiones, lo que demuestra la importancia de garantizar que también haya una mujer que sea alta directiva involucrada en la toma de decisiones en materia de diversidad, equidad e inclusión. Si las empresas presionan demasiado para que se vuelva a la oficina, es posible que, sin darse cuenta, echen por tierra algunos de los logros obtenidos en cuanto a la presencia de mujeres en puestos directivos que se consiguieron al adoptar prácticas de trabajo flexible.

Tener la posibilidad de elegir dónde trabajar aporta beneficios sustanciales a las mujeres en las empresas, no solo a nivel directivo, sino también a la cantera de talentos.

Nathalie Margraite, socia en Grant Thornton Francia, expone:

“Un modelo de trabajo que combina la modalidad presencial y a distancia es estupendo, tanto para hombres como para mujeres, ya que permite conciliar mucho mejor la vida personal y profesional. Al mismo tiempo, no es deseable que los empleados más jóvenes se sientan abandonados, por lo que es importante que puedan verte en persona si lo necesitan”.

### Efecto de las prácticas laborales en el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres



Fuente: Grant Thornton IBR



# Conclusión



## Conclusión

Los avances en el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres en el mercado intermedio han sido demasiado lentos. Si no nos esforzamos por cambiar, y cambiar rápidamente, los progresos que hemos conseguido corren el riesgo no solo de estancarse, sino de retroceder.

Las empresas tienen una oportunidad evidente de dar pasos viables y tangibles y seguir nuestras tres vías para acelerar el proceso hacia la paridad, es decir:



**1 Contar con un puesto directivo, hombre o mujer, y con una mujer que sea alta directiva para que asuman la responsabilidad y el liderazgo en materia de diversidad, equidad e inclusión.**

Es absolutamente imprescindible garantizar el respaldo del equipo directivo, además de incluir la experiencia real de una mujer directiva.



**2 Establecer una estrategia de DEI independiente y revisarla para garantizar que contiene los elementos adecuados para aumentar el porcentaje de mujeres en altos cargos directivos.**

Los pasos sobre cómo las empresas aumentan esta cifra deben estar definidos de manera inequívoca, y debe medirse el éxito. No basta con hacer un seguimiento únicamente de los aspectos que exige la ley.



**3 Volver a considerar las decisiones tomadas que involucran la reincorporación de los trabajadores a la oficina.**

Las empresas deben asegurarse de que las decisiones que tomen sobre este tema no solo se basen en sus parámetros de desempeño empresariales. En cambio, deben garantizar una forma de trabajo que favorezca la motivación de los empleados, para que estos se sientan valorados y sean responsables.



Este año demuestra que la situación de la mujer en puestos directivos de las empresas del mercado intermedio es frágil. A la vista de que la economía se debe adaptar continuamente a cambios cada vez mayores, no podemos permitirnos perder el norte. Es muy fácil que la estrategia de DEI pierda fuerza en épocas de inestabilidad. Sin embargo, nuestro estudio esboza los pasos que pueden mantener a las empresas en el buen camino. Proteger los avances logrados en los últimos 20 años y redoblar los esfuerzos para impulsar la paridad siguen siendo tareas esenciales en caso de que se avecinen tiempos difíciles.

Grant Thornton mantiene su compromiso: seguirá supervisando los avances, mejorando los conocimientos y compartiendo las lecciones aprendidas. Esperamos que las empresas del mercado intermedio adopten nuestras recomendaciones para así observar un mayor progreso.



A close-up portrait of a woman with dark, curly hair, wearing a purple blazer. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is blurred, showing what appears to be an office or public space with other people. A thin white line is drawn around her head and shoulders.

# Grant Thornton



# Referencias

1. [‘The Great Break-up’: Why female leaders are ditching their companies | Euronews](#)
2. [Why high-flying women face less time at the top than men \(telegraph.co.uk\)](#)
3. [gov - What is the Gender Pay Gap Information Act 2021? \(www.gov.ie\)](#)
4. [Japan’s Economy Would Gain With More Women in Science and Technology \(imf.org\)](#)
5. [Leading to success \(un.org\)](#)
6. [Change towards gender equality at work \(fundacionmicrofinanzasbbva.org\)](#)
7. [Brazil’s Congress passes equal pay law - Brazil Reports](#)
8. [Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency - Consilium \(europa.eu\)](#)
9. [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries : Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#)
10. [The Cost of Gender Inequality](#)
11. [Goldman just threw down the gauntlet in the remote work reckoning. Your company could follow its lead. \(businessinsider.com\)](#)
12. [Return-to-Office Mandates Are Bringing More Sick Workers to the Water Cooler | Inc.com](#)



## Contribuidores

### **Peter Bodin**

CEO  
Grant Thornton Internacional

### **Karitha Ericson**

Directora Internacional: capacidad y cultura de red  
Grant Thornton Internacional

### **Pallavi Joshi Bakhru**

Socia y responsable de las relaciones India-Reino Unido  
Grant Thornton Bharat

### **Priyanka Gulati**

Socia y consultora de Capital Humano  
Grant Thornton Bharat

### **Boel Hansson**

Socia, aseguradora y miembro del Consejo  
Grant Thornton Suecia

### **Maddie Wollerton Blanks**

Directora y consultora de Personal  
Grant Thornton Reino Unido

### **Michelle Alphonso**

Socia, encargada de los servicios nacionales de asesoramiento sobre transacciones y responsable de capital privado  
Grant Thornton Canadá

### **Dan Holland**

Socio de auditoría y jefe del Departamento de DEI  
Grant Thornton Irlanda

### **Holly Stiles**

Socia, responsable nacional de finanzas corporativas y patrocinadora ejecutiva de la red GEN  
Grant Thornton Australia

### **Nathalie Margraite**

Socia  
Grant Thornton Francia

### **Isabel Perea**

Socia de Auditoría y líder de ED&I  
Grant Thornton España

### **Joan Vall**

Socio de Auditoría  
Grant Thornton España

### **Himashini Weeraratne**

Responsable de fiscalidad de los servicios financieros y responsable del grupo fiscal ESG  
Grant Thornton Australia

### **Ngozi Ogwo**

Directora Ejecutiva  
Grant Thornton Nigeria



## Metodología

El informe internacional sobre empresas (International Business Report o IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta mundial sobre empresas del segmento medio en la que se entrevista semestralmente a unos 5000 puestos directivos de empresas cotizadas y privadas de todo el mundo.

El informe, presentado en 1992 en nueve países europeos, en la actualidad encuesta anualmente a unos 10 000 dirigentes empresariales de 28 países, y con ello aporta información sobre las cuestiones económicas y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

Los hallazgos de este informe se han extraído de unas 5000 entrevistas realizadas entre octubre y noviembre de 2023 a personas en los cargos de dirección ejecutiva, dirección general, presidencia y otros puestos directivos encargados de la toma de decisiones de todos los sectores industriales en empresas del mercado intermedio de 28 países.

La definición de mercado intermedio varía en todo el mundo: en la China continental entrevistamos a empresas con ingresos de entre 5 y 500 millones de USD; en Estados Unidos, a las que tienen entre 100 y 4000 millones de USD de ingresos anuales; y, en Europa, suelen ser las que tienen entre 50 y 500 empleados.

Hemos redondeado los porcentajes y los puntos de datos analizados en este informe al número entero más próximo, por lo que es posible que algunos gráficos no sumen el 100%.







**Somos Grant Thornton. Funcionamos de otra manera, para que también usted pueda hacerlo.**

Grant Thornton es una red de servicios profesionales galardonada y reconocida en todo el mundo y una de las principales organizaciones mundiales de empresas independientes en materia de aseguramiento, fiscalidad y asesoramiento. Invertimos en escuchar, forjar relaciones y comprender lo que le preocupa para ofrecer una experiencia más personal, ágil y proactiva. Trabajamos al ritmo que importa, es decir, al suyo. Por eso aplaudimos las ideas nuevas y las perspectivas diversas que sirven para encontrar mejores soluciones. No predecimos el futuro, pero le ayudamos a darle forma.

Comprendemos lo que hace único a cada mercado a escala mundial. Somos una red mundial de 73 000 personas en empresas asociadas de 150 mercados con un objetivo común: ayudarle a hacer realidad sus ambiciones. Para ello, nuestra red combina la escala y la capacidad mundiales con los conocimientos y la comprensión locales. Así que, tanto si está creciendo en un mercado como en muchos, si busca operar de forma más eficaz, gestionar el riesgo y las normativas o hacer realidad el valor de las partes interesadas, nuestras firmas asociadas tienen las competencias en aseguramiento, fiscalidad y asesoramiento que necesita con la calidad que cabe esperar.

Visite [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) hoy mismo para descubrir cómo podemos ayudarle.





© 2024 Grant Thornton International Ltd (GTIL) - Todos los derechos reservados. "Grant Thornton" hace referencia a la marca con la cual las empresas asociadas de Grant Thornton prestan servicios de aseguramiento, fiscalidad y asesoramiento a sus clientes y/o hace referencia a una o más empresas asociadas, según lo requiera el contexto. GTIL y las empresas asociadas no son una asociación mundial. GTIL y cada empresa asociada son entidades jurídicas independientes. Las empresas asociadas prestan los servicios. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus empresas asociadas no son agentes de las demás, no se comprometen mutuamente y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.