



# Mujeres en los Negocios 2023

La apuesta por la paridad

#womeninbusiness



# Prólogo

## Karitha Ericson, Líder Global – Capacidad y cultura de la red en Grant Thornton International Ltd

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton ha estado arrojando luz sobre el tema de la diversidad de género en la alta dirección de las empresas del mercado medio durante 19 años, exponiendo barreras e identificando facilitadores del cambio.

Si bien continúa el progreso en el número total de mujeres en puestos de liderazgo senior, la investigación de este año muestra que es preocupantemente lento.

A nivel mundial, el 32,4 % de los puestos de alta dirección en empresas medianas ahora están ocupados por mujeres, un aumento de solo medio punto porcentual (pp) desde 2022 y solo 13 pp desde que se realizó nuestra investigación por primera vez en 2004. A este ritmo solo el 34% de los puestos de liderazgo senior estarán ocupados por mujeres en 2025.

Según el informe Global Gender Gap del Foro Económico Mundial (WEF), se necesitarán otros 132 años para abordar la brecha global de género.<sup>1</sup>



Nuestra investigación sugiere que las empresas del mercado medio deben impulsar la paridad y rápidamente. Se necesita una acción intencionada por parte de las empresas para acelerar el progreso.

Nuestra investigación identifica una serie de factores que podrían apoyar esta aceleración. En primer lugar, ahora más mujeres ocupan los puestos más altos que nunca: el 28% de las empresas medianas ahora tienen una directora ejecutiva (CEO) o directora general (MD), frente al 15% en 2019. Es probable que esta tendencia conduzca a nuevas estrategias de diversidad, centradas en aumentar la diversidad a nivel de la alta dirección y llevar más empresas hacia la paridad de género.

En segundo lugar, las presiones externas en torno a los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés) exigen la creación de nuevas estrategias, incluido un impulso decidido hacia más mujeres en la alta dirección. El establecimiento de estándares y regulaciones globales de ESG está ejerciendo presión sobre las empresas para formar equipos de liderazgo diversos. Lucha por demostrar diversidad y una empresa puede tener dificultades para recaudar capital.<sup>2</sup>

Quizás el impulso más significativo para lograr la paridad de género podría provenir de un compromiso continuo de las empresas para proporcionar un trabajo flexible.

La investigación de IBR de este año muestra que las empresas que ofrecen trabajo híbrido, flexible o desde el hogar obtienen mejores resultados cuando se trata de mujeres en la alta dirección.

Cuanto más flexible es el lugar de trabajo, más vemos a las mujeres entrar en puestos de liderazgo senior. Si bien algunas voces de la alta gerencia en el evento WEF de este año en Davos pidieron la necesidad de regresar a la oficina, se necesita precaución. Las empresas basadas en oficinas tienen el porcentaje más bajo de mujeres en la alta dirección.<sup>3</sup>

El trabajo flexible no está exento de desafíos. Las organizaciones deben asegurarse de contar con una cultura que apoye y facilite el trabajo flexible. El riesgo es que las empresas vuelvan a los hábitos previos a la pandemia; un compromiso intencional con el trabajo flexible podría ayudar a evitar esto.

## Por qué el mercado medio debería tomar la iniciativa

Las empresas del mercado medio están bien posicionadas para impulsar la paridad. Muchos han adoptado el trabajo flexible, híbrido o desde el hogar y han incorporado programas de liderazgo, a menudo brindando tutoría y entrenamiento como parte de la planificación de la sucesión del liderazgo..

Para acelerar el progreso, el sector del mercado medio necesita más de estos programas, una mayor transparencia en las vías de liderazgo y una cultura empresarial que siga apoyando plenamente una mayor diversidad en el liderazgo senior.

En Grant Thornton, creemos firmemente que aumentar la diversidad, a un nivel superior y más allá, es lo que se debe hacer con responsabilidad y lo correcto desde el punto de vista comercial, ya que es un impulsor comprobado del desempeño.

Para dar el siguiente paso e impulsar la paridad, debemos aprender de nuestras experiencias, evitar las trampas que podrían descarrilar el progreso y garantizar que exista un compromiso a largo plazo con las nuevas formas de trabajo. Nuestro informe Mujeres en los Negocios de 2023 brinda información clave sobre por qué y cómo las empresas del mercado medio pueden hacer esto.



## ¿Cómo puede el mercado medio impulsar la paridad?

Para impulsar la paridad, las empresas deben ser intencionales y decisivas en sus acciones para acelerar el progreso..

Grant Thornton tiene cinco recomendaciones que surgen de la investigación del IBR:

### 1 Ofrecer flexibilidad

Las empresas deben adoptar un enfoque híbrido o flexible, siempre que sea posible, para crear un entorno que genere una mayor diversidad entre los equipos de liderazgo senior. Combinar esto con una cultura de apoyo y comprensión es vital.

### 2 Tener mayor intención

Acelerar y monitorear de cerca las iniciativas diseñadas para fomentar una mayor diversidad en el liderazgo senior, incluidos los programas solo para mujeres.

### 3 Ser transparente y enriquecedor

El bienestar de los empleados y los programas de tutoría que apoyan a las mujeres en el liderazgo senior son cruciales, pero esto debe combinarse con una mayor transparencia en los caminos hacia esos roles.



### 4 Actuar con conocimiento

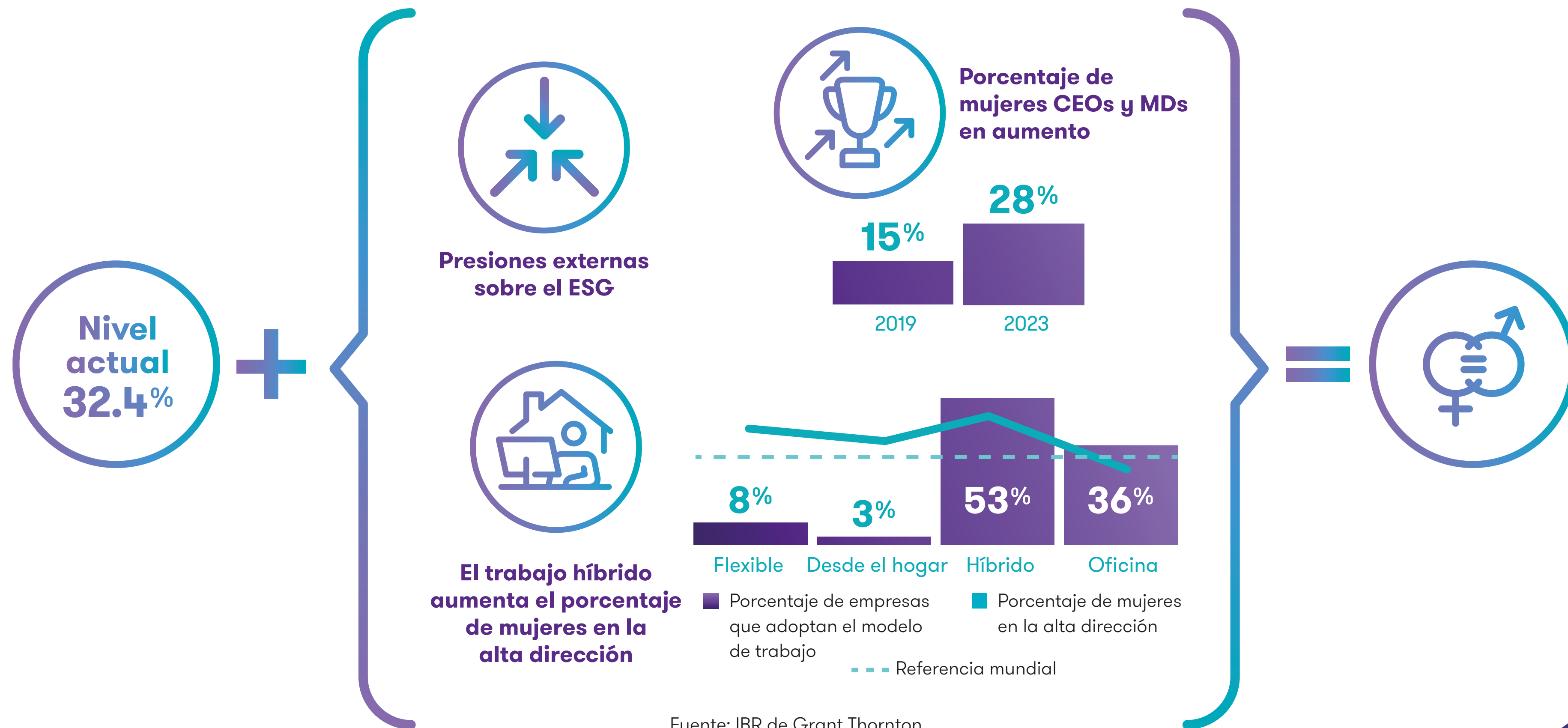
Las empresas que ahora piden un “regreso al lugar de trabajo” deben considerar el efecto que esto tendrá en la diversidad, entendiendo que puede tener consecuencias no deseadas.

### 5 Supervisar y perfeccionar

Busque protegerse contra cualquier impacto negativo de trabajar desde casa, comprenda las desventajas que puede traer y abórdelas.

# Impulsando la paridad

## Mujeres que ocupan puestos de alta dirección





# Progreso positivo – En una escala global

Grant Thornton Mujeres en los Negocios 2023: Progreso Positivo

PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

ROL PROTAGÓNICO

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR HACER

GRANT THORNTON

# Progreso Positivo – En una escala global

## Aunque positivo, el progreso es lento.

Este año, las mujeres en empresas medianas ocupan el 32,4% de los puestos de alta dirección, 0,5 pp más que el 31,9% del año pasado.

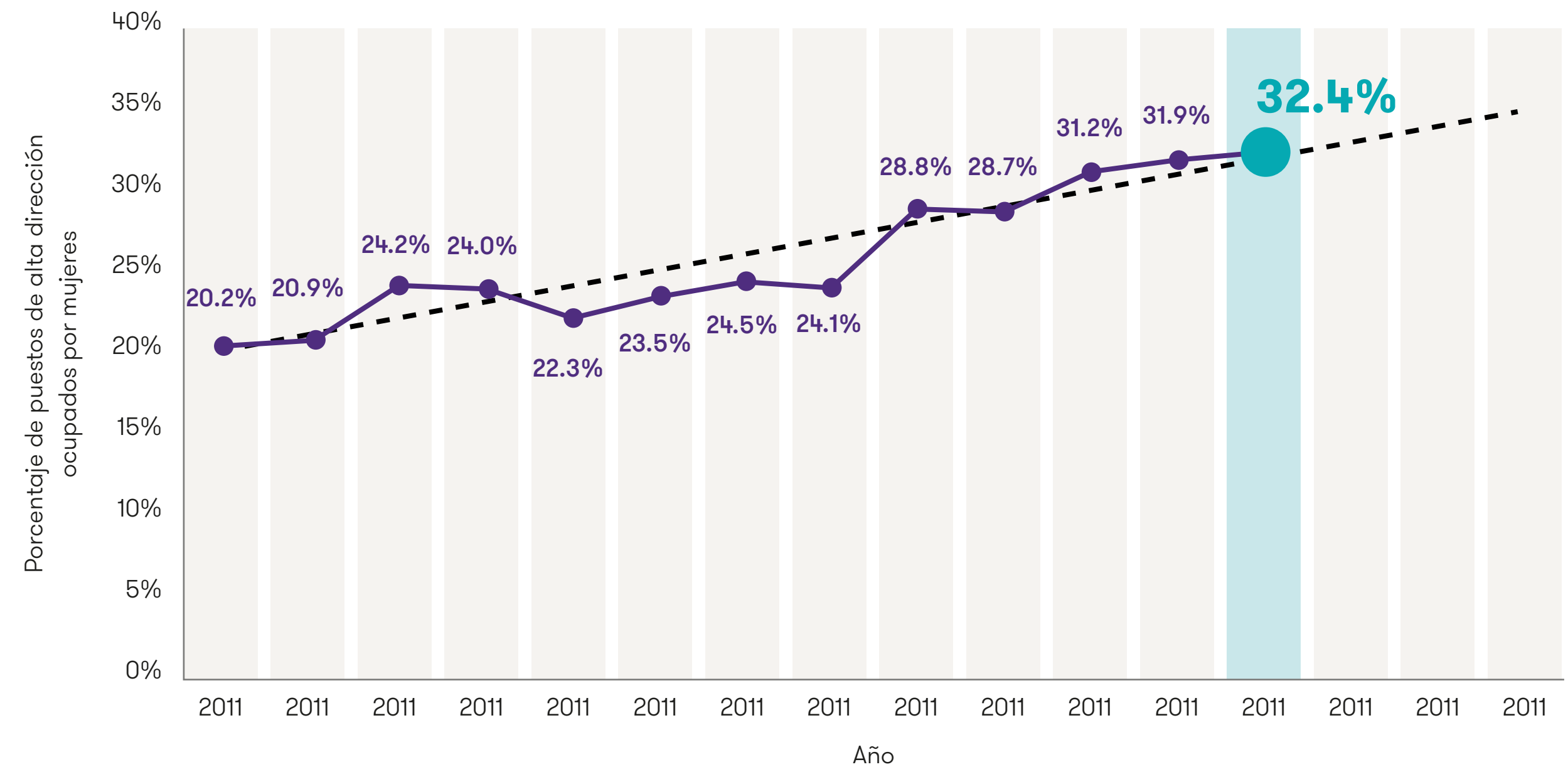
En los 19 años desde que comenzamos a monitorear esto, la proporción solo ha cambiado 13pp. La curva se ha acentuado en los últimos años, pero aún queda mucho por hacer.

Sin un mayor nivel de intención por parte de las empresas, el porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres solo alcanzará el 34% para 2025. Alarmantemente, el 9% de las empresas del mercado medio a nivel mundial aún no tienen mujeres en puestos de alta dirección.

Karitha Ericson dice:

“El objetivo del 30% se consideró como un “punto de inflexión” que desencadenaría una aceleración hacia lugares de trabajo con mayor equilibrio de género. Dado el cambio incremental desde que las empresas del mercado medio en nuestra investigación alcanzaron el 30%, está claro que ahora debemos inyectar una mayor determinación para cosechar plenamente los beneficios de una mayor diversidad.”

Global percentage of women in senior management



Fuente: IBR de Grant Thornton



“Grant Thornton ha promovido los beneficios de la diversidad de género e investigado las barreras para una mejor representación de las mujeres en puestos de alto nivel en las empresas del mercado medio durante muchos años.

Dentro de nuestra propia red, fomentar una fuerza laboral diversa en todos los niveles con un enfoque global en género es un enfoque clave de nuestra estrategia. Nuestro compromiso es acelerar nuestro progreso en esta área y fomentar entornos psicológicamente seguros donde todos se sientan empoderados para dar lo mejor de sí mismos. Sabemos que debemos ser intencionales y decisivos para impulsar la paridad, y otras empresas deben hacer lo mismo para seguir siendo sólidas, resilientes y relevantes en un mercado en constante cambio”.

**Peter Bodin, CEO de Grant Thornton International Ltd.**



## La imagen regional

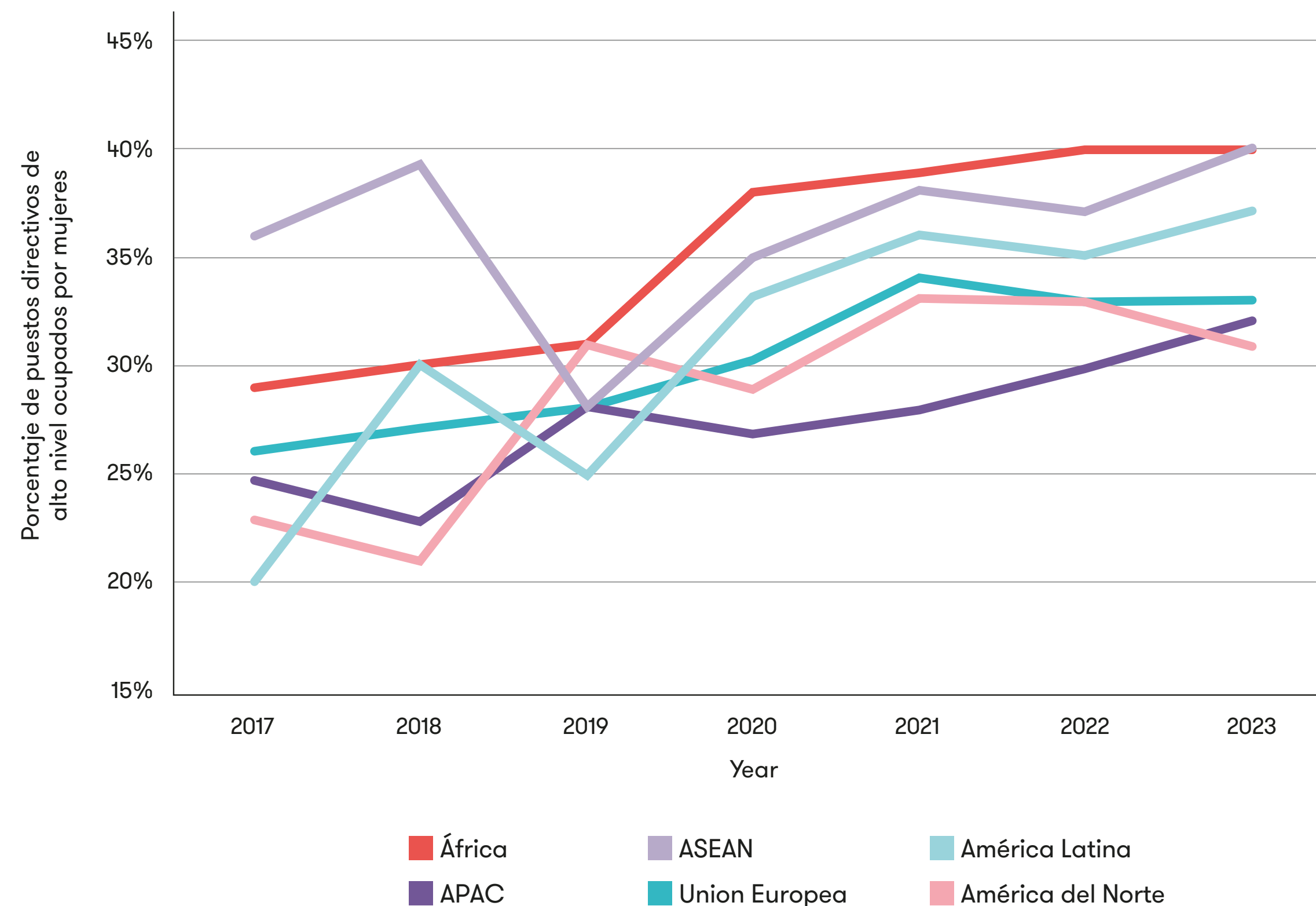
Apuntalando el aumento general de mujeres en puestos de liderazgo senior hay algunos desempeños sólidos a nivel regional. Todas las regiones superan por primera vez la cifra del 30% de mujeres en la alta dirección.

La región del sudeste asiático (ASEAN) experimentó el mayor aumento de puntos porcentuales entre las regiones, pasando del 37% al 40%. América Latina subió 2 puntos porcentuales del 35% al 37%, mientras que el desempeño de la Unión Europea se mantuvo estable en el 33%.


El aumento de Asia-Pacífico (APAC) de 2pp al 32% lo coloca por delante de América del Norte por primera vez desde 2018 y América del Norte fue la única región que experimentó una caída, del 33% al 31%.

Katie MacQuivey, Directora General de Estrategia de Asesoría y Transacciones de Grant Thornton LLP (EE. UU.), comenta: “Las empresas están más comprometidas que nunca con la diversidad de género, 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 otras. Dada la complejidad de los factores que simultáneamente aceleran y restan valor a la paridad, es crucial que las empresas construyan una cartera de liderazgo diverso en todos los niveles e inviertan en programas a largo plazo para garantizar que el éxito no se centre solo en un momento dado”.

## Cambio en la proporción de mujeres en la alta dirección en todas las regiones (visión de 7 años)



Fuente: IBR de Grant Thornton



“Las empresas están más comprometidas con la diversidad de género ahora que nunca debido a 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 otras.”

**Katie MacQuivey, Directora General de Estrategia de Asesoría y Transacciones de Grant Thornton LLP (USA)**

India fue uno de los principales contribuyentes al aumento observado en APAC. En los últimos años, ha introducido nuevas políticas para impulsar la diversidad en el lugar de trabajo. En 2020, se estableció el requisito de que las 1000 empresas más grandes deben tener una directora independiente..<sup>4</sup>


Devika Dixit, directora de Grant Thornton Bharat LLP (India) comenta que es probable que las políticas de licencia por maternidad hayan tenido un impacto: “Hay un mandato del gobierno de que las mujeres tienen derecho a una licencia paga de seis meses, lo que creo que ha sido un beneficio real. Significa que puede reponerse, recuperarse y planear sus tareas pensando en su hijo antes de volver al trabajo”.

Sinead Donovan, presidenta de Grant Thornton Irlanda, cree que los requisitos de presentación de informes ESG tendrán un impacto positivo: “En Irlanda, las casas de capital de riesgo o de capital privado ahora insisten en la diversidad para las juntas. Estamos viendo una presión cada vez mayor por parte de los clientes e inversores, lo que empujará a las empresas del mercado medio a introducir medidas que aumenten el porcentaje de mujeres en la

alta dirección. Espero que este sea el caso en la Unión Europea y América del Norte, dado el enfoque particular en los informes ESG en estas regiones”.

Los Emiratos Árabes Unidos, aunque no están incluidos en las cifras regionales, actualmente tienen el 27% de los puestos de liderazgo senior ocupados por mujeres. Hay una creciente sensación de optimismo sobre la base de que las nuevas regulaciones y el cambio de actitudes culturales acelerarán el progreso.

Según Hisham Farouk, director ejecutivo de Grant Thornton UAE: “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 senior. En algunos sectores, el progreso ha sido acelerado por la acción del gobierno. En las empresas que cotizan en bolsa, por ejemplo, ahora tiene que haber al menos dos mujeres en el directorio. El cambio puede llevar tiempo, como hemos visto en otras regiones, pero las cosas definitivamente se ven positivas en los Emiratos Árabes Unidos”.



“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 senior.”

Hisham Farouk, CEO de Grant Thornton UAE

A photograph of three business professionals sitting around a table in a modern office setting. On the left, a woman with dark hair is looking towards the center. In the middle, an older woman with short white hair and glasses is speaking and gesturing with her hands. On the right, a man with glasses and a dark suit is listening attentively. The background shows office shelves with books and plants.

# Las mujeres asumen un papel protagónico

Grant Thornton Mujeres en los Negocios 2023: Rol protagónico

PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

**ROL PROTAGÓNICO**

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR HACER

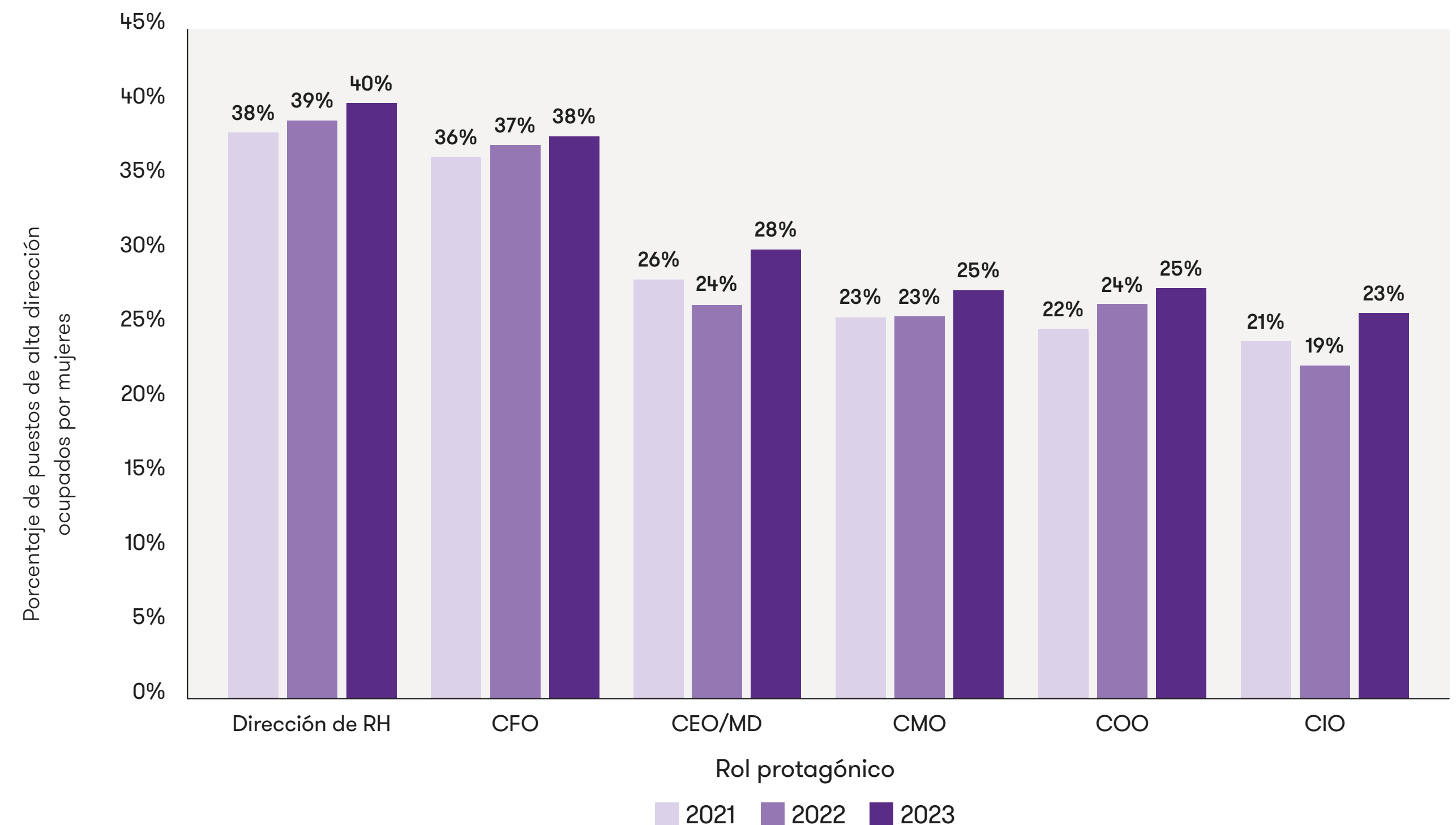
GRANT THORNTON

# Las mujeres toman protagonismo

A pesar de solo un ligero aumento en el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo senior, la investigación de este año muestra una ampliación significativa de los roles que ocupan las mujeres. Hay grandes aumentos en el porcentaje de mujeres que ocupan los puestos de directora ejecutiva (CEO)/directora general (MD) y directora de información (CIO). En 2019, solo el 15% de las empresas tenían una directora ejecutiva/directora general mujer. Ahora, ese número es del 28%. Los puestos de CIO femenino aumentaron del 16% al 23% durante el mismo período. Las mujeres directoras de operaciones (COO) y directoras financieras (CFO) también están en aumento; el 25% de las empresas ahora tienen una directora de operaciones y el 38%, una directora financiera.

Katerina Koulouri, jefa de cultura y experiencia de personas en Grant Thornton Grecia dice: “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 sesgo en el reclutamiento para estos roles”.

## Puestos ocupados por mujeres en la alta dirección



Fuente: IBR de Grant Thornton

“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 la contratación para estos roles.”

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

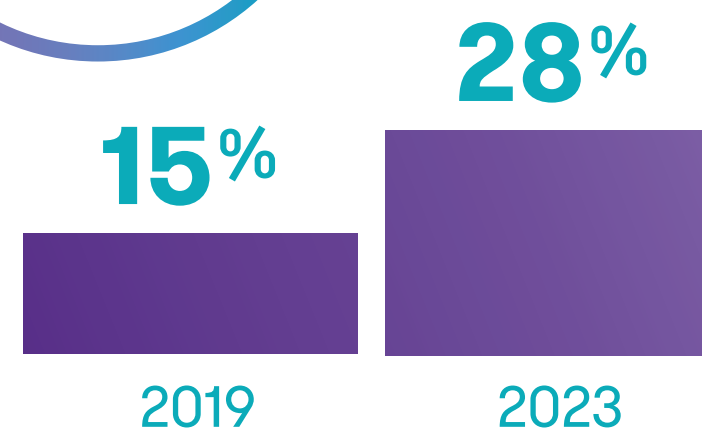


La tendencia de que las mujeres ocupen los puestos más altos sugiere estrategias para la planificación de la sucesión del liderazgo, como la implementación de sólidos programas de capacitación y apoyo para el bienestar (adoptados por el 29 % de las empresas del mercado medio) y la provisión de tutoría y entrenamiento (27 %), que están funcionando. Con un mayor número de mujeres en el papel principal, el género y la diversidad en general probablemente se beneficiarán, ya que las directoras ejecutivas posiblemente busquen implementar sus propias estrategias comerciales, que respalden esta ambición.

Sheree Atcheson, vicepresidenta de diversidad e inclusión en la agencia de transformación empresarial Valtech, y miembro del consejo asesor de Women Who Code, cree que ahora es el momento de aumentar la diversidad entre los directores ejecutivos: “Uno de los principales impulsores de más mujeres en el liderazgo se nior será diversificando 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. Son de antecedentes, etnias y géneros similares, es decir, hombres blancos sin discapacidades. Entonces, cuando vemos que los directores ejecutivos se jubilan o se mudan, y se abre una posición de director ejecutivo, existe la oportunidad de diversificar ese grupo”.




### Porcentaje de mujeres CEOs y MDs en aumento



Fuente: IBR de Grant Thornton



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 with a plant and a desk.

“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 diversidad e inclusión en la agencia de transformación empresarial Valtech, y miembro del consejo asesor de Women Who Code**

## Impulsores regionales

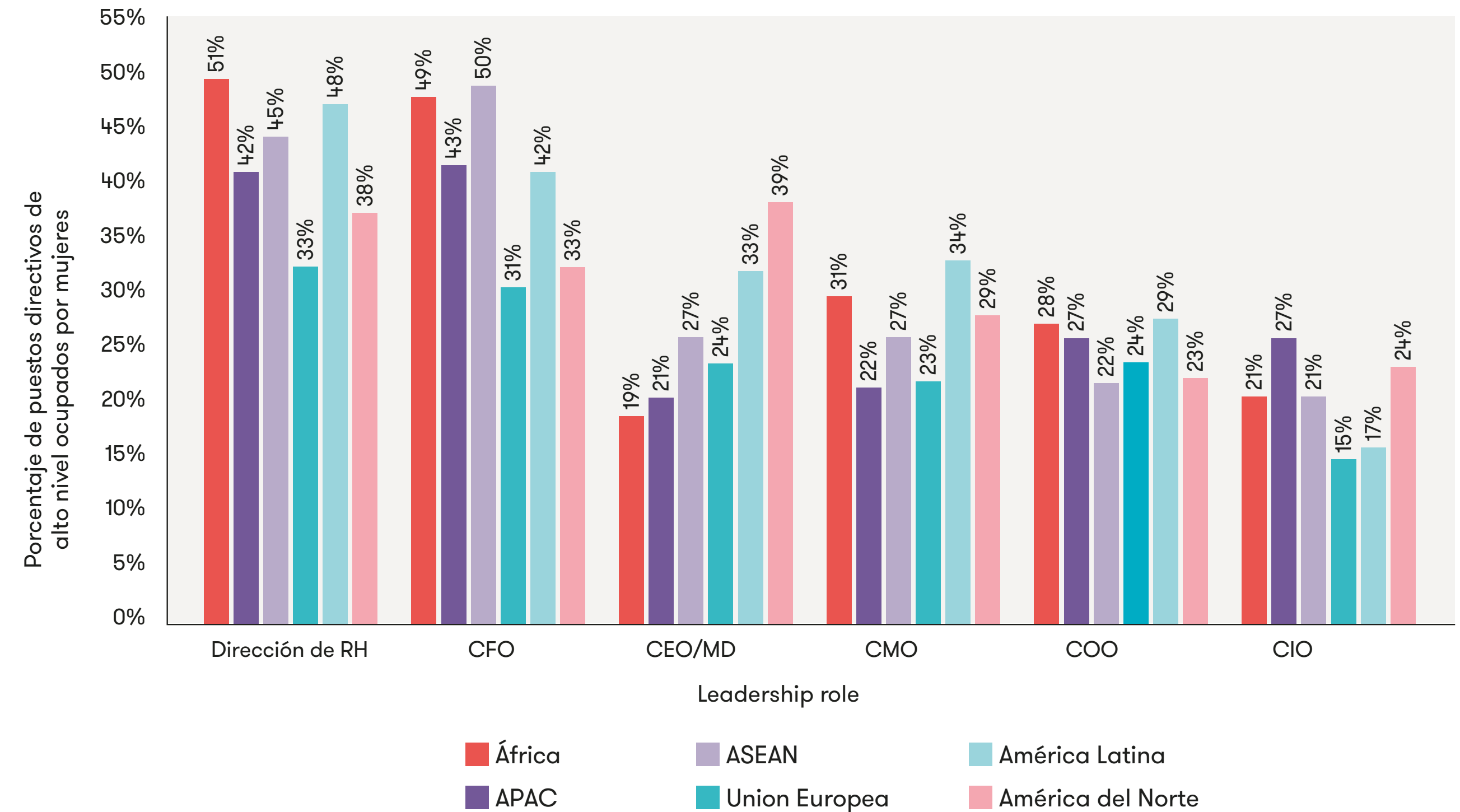
Hay algunos impulsos regionales específicos que están aumentando el porcentaje de mujeres en estos altos cargos.

La tendencia de que las mujeres asuman puestos en la parte superior de las empresas prevalece particularmente en América del Norte, donde el 39 % de las empresas tienen una directora general o directora general, debido en parte a las presiones externas en torno a los informes ESG. Si bien la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) ya ha propuesto normas para la presentación de informes sobre el cambio climático y la ciberseguridad, se espera que proponga reglas de divulgación de diversidad de capital humano y directorio en 2023.<sup>5</sup>

En Australia, la política del gobierno probablemente comenzará a acercar a los empleadores a la paridad. Los empleadores con más de 100 empleados pronto deberán informar sobre su brecha salarial de género.<sup>6</sup> Said Jahani, socio gerente nacional de Grant Thornton Australia, comenta: “Como país, Australia ha sido pionero en esta área. Hemos estado en un viaje real y creo que ciertamente ha habido un cambio de mentalidad aquí, particularmente después de la pandemia, lo que hará que más mujeres cambien a estos roles más altos. El nuevo proyecto de ley de brecha salarial sin duda será un paso en la dirección correcta”.

En algunos países, la tendencia creciente de mujeres empresarias también está dando un impulso.<sup>7</sup> A medida que estas empresas evolucionen desde nuevas empresas hasta la escala del mercado medio, estas mujeres emprendedoras las liderarán.

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



Fuente: IBR de Grant Thornton

Es importante destacar que estas empresas también están recibiendo apoyo gubernamental. En mayo de 2022, el gobierno del Reino Unido lanzó un ‘Grupo de trabajo sobre empresas de alto crecimiento lideradas por mujeres’ que tiene como objetivo abordar las barreras de inversión y aumentar la cantidad de empresas de rápido crecimiento dirigidas por mujeres.<sup>8</sup>

Katie MacQuivey comenta: “Las empresas se benefician económicamente de tener equipos de liderazgo diversos y, como resultado, también lo hace la economía global, por lo que los gobiernos están prestando atención. El impulso empresarial es extremadamente alto en este momento. Las mujeres se están educando a tasas más altas y más buscan iniciar sus propias empresas y formar parte de equipos ejecutivos, creando un grupo de talentos más grande para las empresas emergentes y las empresas medianas establecidas”.

Si bien hemos visto una ampliación de roles a nivel global, esto claramente ha sido impulsado por algunas regiones clave. Los países deberían analizar las políticas y mentalidades que están adoptando algunas de estas regiones, ya que llevar a más mujeres a los puestos más altos acelerará el progreso hacia la paridad.





# Modelos de trabajo – un regalo que necesita ser nutrido

Grant Thornton Mujeres en los Negocios 2023: Modelos de trabajo

PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

ROL PROTAGÓNICO

**MODELOS DE TRABAJO**

TRABAJO POR HACER

GRANT THORNTON

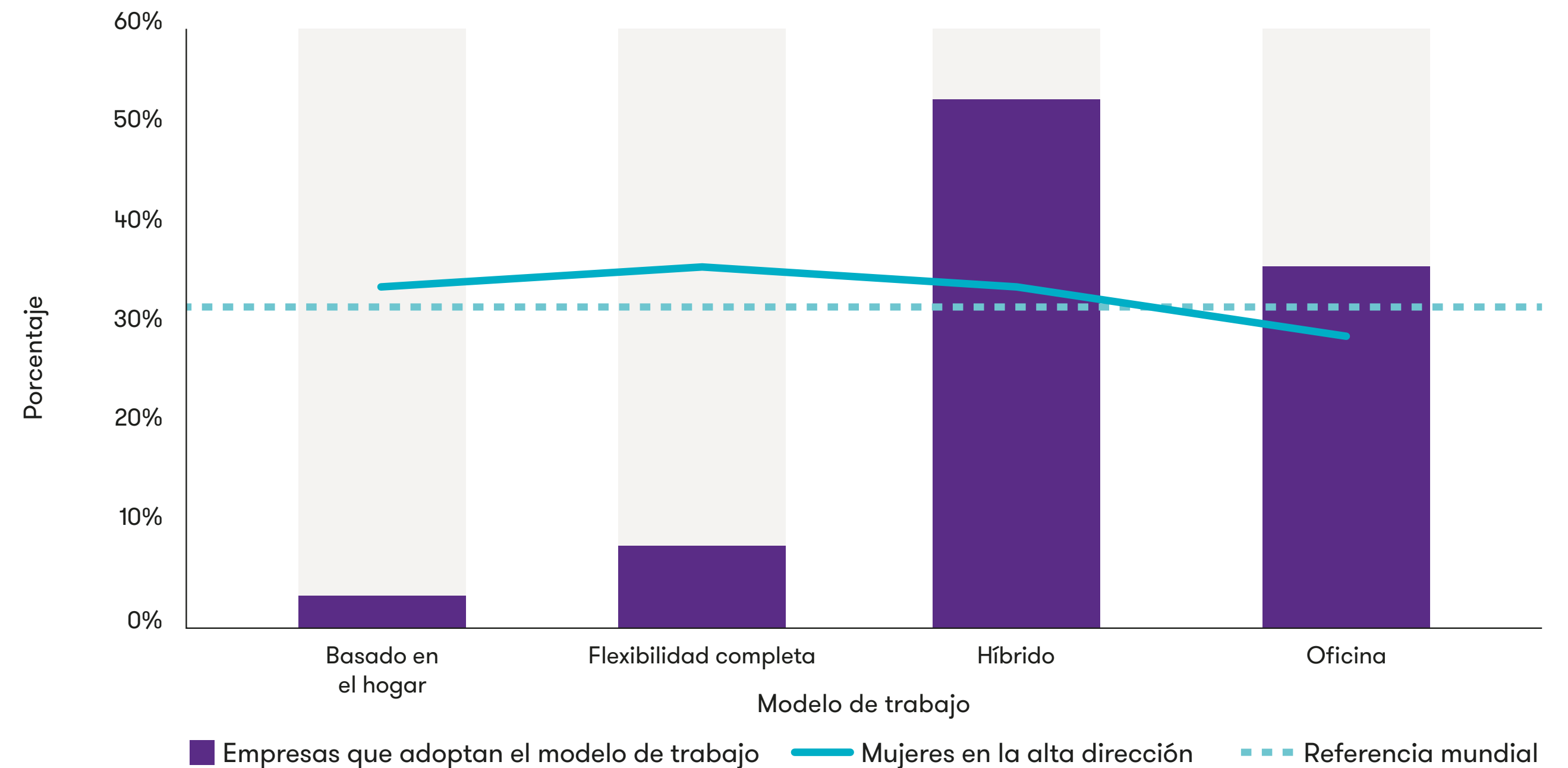
# Modelos de trabajo: un regalo que necesita ser nutrido

Nuestra investigación muestra que las formas de trabajar han cambiado drásticamente después del COVID. Solo el 36% de las empresas del mercado medio ahora trabajan principalmente en la oficina. El 53% tiene un enfoque híbrido, el 8% es flexible y el 3% se basa en el hogar. Esto tiene un impacto significativo en el número de mujeres en la alta dirección.

En las empresas que adoptan un modelo híbrido, con una combinación definida de trabajo presencial y remoto, hay niveles más altos (34%) de mujeres en la alta dirección. Con un trabajo completamente flexible, es aún más alto con un 36%. En pocas palabras: cuanto mayor sea la flexibilidad, mayor será el nivel de mujeres en puestos de alto nivel.

Las empresas principalmente basadas en oficinas tienen un nivel mucho más bajo de mujeres en la alta dirección que las empresas que operan modelos flexibles, híbridos y basados en el hogar, con un 29%. Esta cifra está muy por debajo del promedio mundial.

### El impacto de los diferentes modelos de trabajo en el porcentaje de mujeres en la alta dirección



Fuente: IBR de Grant Thornton

Vivian Lagan, directora general de servicios de riesgo modelo y co-fuentes de Grant Thornton UK, comenta: “La gente está haciendo malabares con muchas prioridades diferentes. Para las mujeres en particular, tener la capacidad de determinar la flexibilidad de cuándo y cómo trabajan es realmente fundamental para permitirles mantener sus carreras y desarrollos profesionales a la vanguardia, especialmente si tienen responsabilidades familiares y de cuidado”.

Aunque aún está en sus inicios, la flexibilidad que facilita el progreso de las mujeres en puestos de liderazgo senior también podría mejorar el trabajo transfronterizo y, potencialmente, el acceso al trabajo para las personas con discapacidad.

Sinead Donovan comenta: “La pandemia nos ha proporcionado una reserva de talento más grande, por lo que nuestra fuerza laboral se ha vuelto mucho más diversa. Las empresas pueden contratar personas de diferentes países cuando ofrecen trabajo remoto. Esto aporta beneficios reales para la toma de decisiones y, en última instancia, para el rendimiento empresarial”.

#### Definiciones de cada práctica de trabajo:

- **Oficina**  
El personal trabaja principalmente en la oficina
- **Híbrido**  
Un modelo híbrido con una combinación definida de trabajo presencial y remoto
- **Flexibilidad completa**  
Nuestro modelo de trabajo es completamente flexible: todo el personal puede elegir desde dónde trabajar
- **Desde el hogar / Remoto**  
El personal trabaja principalmente en el hogar

“La pandemia nos ha proporcionado una reserva de talento más grande, por lo que 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 rendimiento empresarial.”

**Sinead Donovan, presidenta de Grant Thornton Irlanda**

PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

ROL PROTAGÓNICO

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR HACER

GRANT THORNTON



## Protegiéndose contra los impactos negativos del trabajo flexible

Existe la preocupación de que un cambio hacia el trabajo flexible, si no se hace correctamente, pueda tener consecuencias negativas para las mujeres. Existe la preocupación de que trabajar desde casa pueda impulsarlas a asumir más responsabilidades domésticas o de cuidados, lo que podría perjudicar su progreso.

Sinead Donovan comenta: “Debemos tener una nota de precaución cuando hablamos de que trabajar desde casa es positivo para las mujeres. Podría haber una implicación de que cuando las personas y las organizaciones dicen que es bueno para las mujeres que puedan trabajar desde casa, esto podría implicar que es porque pueden realizar las tareas domésticas y de cuidado con mayor facilidad. En particular, si las mujeres asumen roles de CEO y CIO, y trabajan desde casa, es necesario que exista una cultura para garantizar que se establezcan límites y que las mujeres reciban apoyo”.

Katerina Koulouri agrega: “Trabajar desde casa puede sentirse como si estuvieras haciendo dos trabajos a la vez. Si bien ciertamente brinda la oportunidad de lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, y puede brindar lo mejor de ambos mundos, es esencial para el progreso de las mujeres que los dos elementos no se desdibujen”.



## La puerta virtual esta abierta

El aumento del trabajo híbrido, doméstico y flexible llevó a las empresas a adoptar una serie de iniciativas nuevas o mejoradas para garantizar el compromiso y la inclusión de los empleados. Impulsados por los desafíos de la pandemia, los líderes empresariales actuaron rápidamente y tomaron medidas para crear un entorno en el que los colegas puedan hablar con ideas, problemas y preguntas, y alentaron o mantuvieron una política de puertas abiertas entre la gerencia media y/o superior.

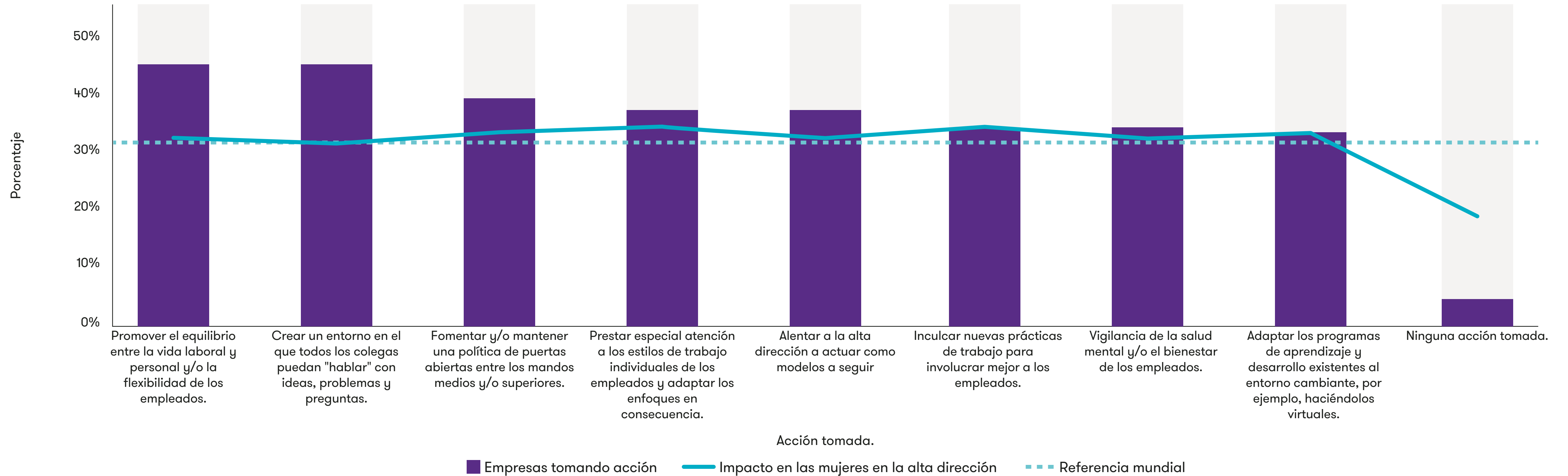
Las formas de trabajar durante la pandemia proporcionaron nuevos métodos para adoptar este tipo de iniciativas, con ayuntamientos virtuales y reuniones de café que brindaron visibilidad y, en algunos casos, acceso directo a la alta gerencia. Esta apertura y voluntad de implementar nuevas medidas debe continuar.

Sin embargo, el impacto de todas estas medidas necesita un monitoreo y una evaluación cuidadosos: las acciones que las empresas tomaron en 2022 para garantizar el compromiso y la inclusión de los empleados no siempre fueron las medidas que llevaron a los niveles más altos de mujeres en el liderazgo senior. Prestar mucha atención a los estilos de trabajo de los empleados y adaptar los enfoques en consecuencia es algo que solo hizo el 38% de las empresas, pero esta acción, entre las que analizamos, se correlaciona con el nivel más alto de mujeres en la alta dirección: el 35%.

Said Jahani comenta: “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 liderazgo sénior, ya que crean una cultura de lo que llamamos seguridad psicológica: un entorno en el que todos pueden hablar sobre ideas y problemas”.



# ¿Qué están haciendo las empresas para asegurar el compromiso y la inclusión de los empleados?



Fuente: IBR de Grant Thornton



“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 liderazgo senior, 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**

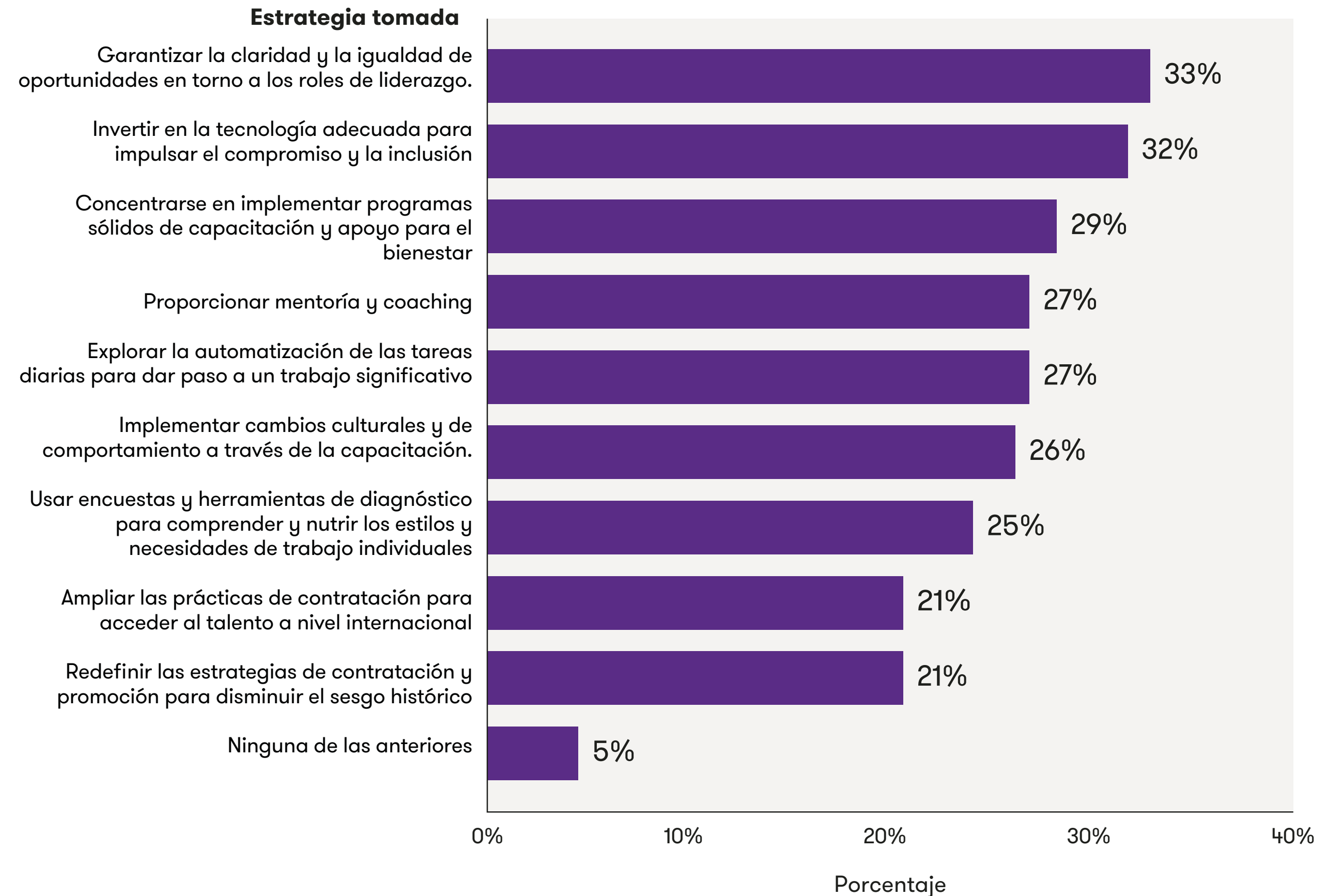
## Estrategias para desarrollar futuras líderes

En cuanto a las estrategias para la planificación de la sucesión, nuestra investigación muestra que el 95% de las empresas adoptó al menos una de las estrategias sugeridas para atraer y retener a los futuros líderes. Un tercio (33%) adoptó una estrategia para “Garantizar la claridad y la igualdad de oportunidades en torno a los roles de liderazgo”.

Otras empresas optaron por centrarse en implementar sólidos programas de apoyo y/o formación en bienestar, seleccionadas por el 29% de las empresas del mercado medio. Las empresas vieron estos dos conjuntos de acciones como mutuamente excluyentes, pero entre los líderes de Grant Thornton en todo el mundo, se consideró que una combinación de ambos era la forma más exitosa de atraer y retener a los futuros líderes.

Devika Dixit comenta: “Creo que ambos tipos de estrategia van de la mano. Centrarse en uno u otro no conduciría realmente a una representación y desarrollo adecuados del liderazgo superior. Los programas de bienestar y apoyo se han vuelto cada vez más importantes después del 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”.

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



Fuente: IBR de Grant Thornton



Vivian Lagan agrega: “Hemos visto mucha inversión en las empresas del mercado medio en términos de creación y establecimiento de cosas como programas de tutoría. Donde estas iniciativas son más exitosas para llevar a las mujeres a puestos de liderazgo senior es cuando el programa se enfoca en desarrollar las herramientas para abordar los obstáculos percibidos o reales y hay una visión muy clara de cómo ser parte de ese programa en particular beneficiará su progreso “.

Acertar con estas estrategias es más importante que nunca. La ‘Gran Renuncia’ ha puesto presión a las habilidades. Los empleadores deben ofrecer una propuesta atractiva a los futuros líderes si quieren que se queden o se unan a otras empresas.⁹

“Los programas de bienestar y apoyo se han vuelto cada vez más importantes después del 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”.

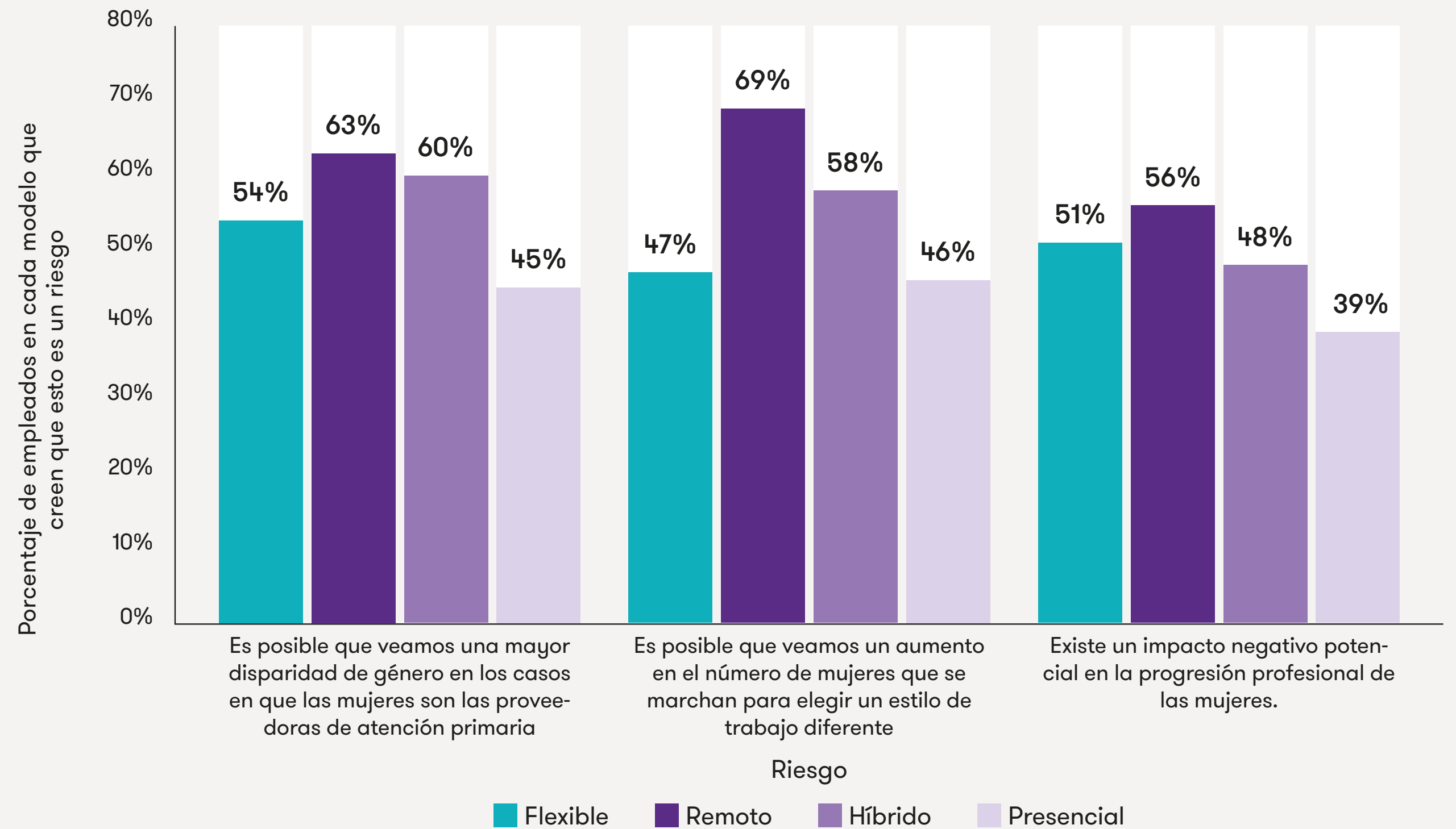
**Devika Dixit, directora de Grant Thornton Bharat LLP (India)**

## Una señal de alerta

Sin embargo, existen algunos peligros para el trabajo flexible, que podrían tener un impacto en hombres y mujeres.

- Aquellos que trabajan desde casa podrían perderse la construcción de relaciones críticas. Aunque las empresas han puesto en marcha medidas para fomentar la creación de redes desde el hogar, todavía hay una serie de relaciones que se construirán inconscientemente o a sabiendas en el lugar de trabajo.
- Existe el riesgo de que las parejas que trabajan desde casa asuman más trabajo doméstico y de cuidados si no todas las empresas ofrecen trabajo flexible. En la medida de lo posible, el trabajo flexible o híbrido debería ser el estándar.
- Están surgiendo percepciones preocupantes entre los hombres sobre los riesgos del trabajo flexible para las carreras de las mujeres. Los hombres que trabajan en un entorno flexible perciben riesgos mucho mayores para la progresión profesional de las mujeres que las mujeres. Dado que la mayoría de los equipos directivos siguen siendo hombres, existe el riesgo de que las decisiones comerciales estratégicas se tomen en función de estas percepciones, en lugar de la experiencia vivida por las mujeres.

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

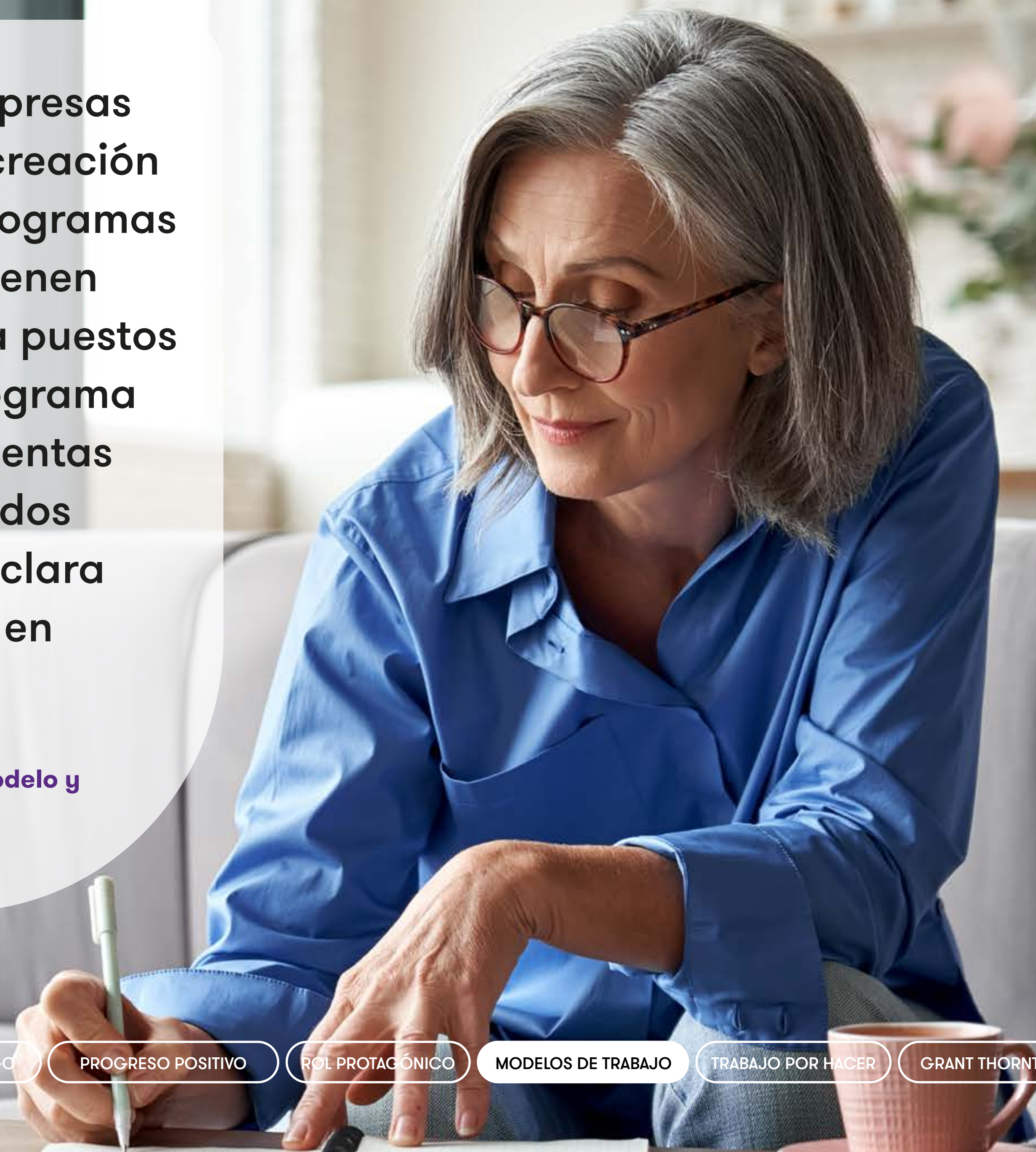


Fuente: IBR de Grant Thornton



“Hemos visto mucha inversión en empresas del mercado medio 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 liderazgo senior es cuando el programa se enfoca en desarrollar las herramientas para abordar los obstáculos percibidos o reales y hay una visión realmente clara de cómo ser parte de ese programa en particular beneficiará su progreso”.

**Vivian Lagan, director gerente de servicios de riesgo de modelo y co-fuente en Grant Thornton UK**



A photograph of two women in an office environment. The woman in the foreground has red hair tied back and is wearing glasses and a light-colored patterned shirt, typing on a keyboard. The woman behind her has dark hair and glasses, resting her chin on her hand while looking at a large computer monitor displaying code. The scene is lit with warm, soft light, and a white circular graphic element is overlaid on the image.

# Hay trabajo por hacer

Grant Thornton Mujeres en los Negocios 2023: Trabajo por hacer

PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

ROL PROTAGÓNICO

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR HACER

GRANT THORNTON

# Hay trabajo por hacer

Ha habido un progreso positivo en la proporción de mujeres en puestos de alta dirección. Las primeras señales son que este progreso podría recibir un impulso significativo a partir de cambios en las formas de trabajar después de la pandemia, que se han adoptado a escala mundial. La captación de programas de apoyo y bienestar y la apuesta por la claridad y la igualdad de oportunidades también podrían incrementar el porcentaje.

Sin embargo, el hecho de que el progreso sea constante, e incluso corra el riesgo de retroceder, demuestra la importancia y la urgencia de comprometerse con acciones más intencionales para aumentar el porcentaje de mujeres en la alta dirección.

La mayoría de las empresas ahora están en el club del 30%, pero dado el lento progreso desde que alcanzaron este punto de inflexión, debemos impulsar un progreso más significativo: debemos impulsar la paridad. Los gobiernos, inversores, clientes y clientes no aceptarán menos. Al inculcar estas medidas positivas para acelerar el progreso, también debemos protegernos de los posibles impactos negativos sobre las mujeres.

Las empresas del mercado medio deben aprovechar los beneficios del trabajo flexible, al tiempo que se protegen contra la creación de algunos peligros potenciales que podrían ocurrir si no logran nutrir y monitorear sus efectos.

También debemos examinar de cerca los impactos de las nuevas formas de trabajar en una mayor diversidad e inclusión. En el impulso por la paridad, debemos asegurarnos de que nadie se quede atrás.



## ¿Cómo puede impulsar la paridad el mercado medio?

Para impulsar la paridad, las empresas deben ser intencionales y decisivas en sus acciones y acelerar el progreso..

### Para ello, tenemos cinco recomendaciones:

- 1 Ofrecer flexibilidad:** Las empresas deben adoptar un enfoque híbrido o flexible, siempre que sea posible, para crear un entorno que genere una mayor diversidad entre los equipos de liderazgo senior. Combinar esto con una cultura de apoyo y comprensión es vital.
- 2 Tener mayor intención:** Acelerar y monitorear de cerca las iniciativas diseñadas para fomentar una mayor diversidad en el liderazgo senior, incluidos los programas solo para mujeres.
- 3 Ser transparente y nutritivo:** El bienestar de los empleados y los programas de tutoría que apoyan a las mujeres en el liderazgo senior son cruciales, pero esto debe combinarse con una mayor transparencia en los caminos hacia esos roles.
- 4 Actuar a sabiendas:** Las empresas que ahora piden un “regreso al lugar de trabajo” deben considerar el efecto que esto tendrá sobre la diversidad, entendiendo que puede tener consecuencias no deseadas.
- 5 Supervisar y perfeccionar:** Busque protegerse contra cualquier impacto negativo del trabajo desde el hogar para las mujeres, entendiendo las desventajas que puede traer y abordándolas.

**Si las empresas implementan estas cinco recomendaciones, entonces realmente creemos que el mercado medio creará un lugar de trabajo con mayor equilibrio de género.**



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

Mediante el seguimiento de la representación femenina en el liderazgo senior durante 19 años y destacando lo que aún queda por hacer, 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/women-in-business-2023>

A photograph of two women sitting at a table in a meeting. The woman on the left has blonde hair and is wearing glasses and a black blazer over a patterned top. She is holding a pink highlighter and looking at a document. The woman on the right is wearing a red hijab, glasses, and a light blue blazer. She is also looking at the document. There is a small potted plant on the table between them. The background is a blurred office setting with warm lights.

# Grant Thornton

Grant Thornton Mujeres en los Negocios 2023: Grant Thornton

PRÓLOGO

PROGRESO POSITIVO

ROL PROTAGÓNICO

MODELOS DE TRABAJO

TRABAJO POR HACER

GRANT THORNTON

## Referencias

1. Informe Global de Brecha de Género 2022  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/#:~:text=Gender%20parity%20is%20not%20recovering,gender%20parity%20backsliding%20further%20intensifies.>
2. ESG y tendencias climáticas a seguir para 2023 del 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 seguir para 2023 del MSCI  
<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. Ley de Enmienda de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (Cerrar la Brecha Salarial de Género) 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/lizelting/2021/07/23/more-and-more-women-are-starting-businesses-why-is-that-so-surprising/?sh=699ad5c3c345>  
  
“Más mujeres que hombres están iniciando negocios: 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 Reporte Internacional de Negocios de Grant Thornton (IBR) es la encuesta de empresas del mercado medio líder en el mundo, que entrevista a aproximadamente 5000 altos ejecutivos cada dos años 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 gerentes, presidentes y otros responsables de la toma de decisiones de alto nivel 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

### **Peter Bodin**

CEO, Grant Thornton Internacional Ltd

<https://www.grantthornton.global/en/meet-our-people/peter-bodin/>

### **Karitha Ericson**

Líder global - Capacidad y cultura de la red, Grant Thornton Internacional Ltd

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

### **Vivian Lagan**

Directors 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, Consultoría en estrategia y transacciones, Grant Thornton LLP (US)

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

### **Katerina Koulouri**

Responsable de experiencia y cultura de personas, Grant Thornton Grecia

<https://www.grant-thornton.gr/en/our-people/katerina-koulouri/>

### **Hisham Farouk**

CEO, Grant Thornton EAU

<https://www.grantthornton.ae/meet-our-people/hisham-farouk/>

### **Said Jahani**

Socio Director 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/meet-our-people/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. Vamos más allá de lo habitual, para que también puedas hacerlo.**

Grant Thornton es una red de servicios profesionales galardonada y reconocida a nivel mundial y es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría. Invertimos en escuchar, entablar relaciones y comprender tus inquietudes para brindar una experiencia más personal, ágil y proactiva. Trabajamos al ritmo que importa. El tuyo. Es por eso que celebramos las ideas innovadoras y las diversas perspectivas para encontrar mejores soluciones. No predecimos el futuro. Te ayudamos a darle forma.

Adoptamos lo que hace único a cada mercado. En una escala global.

Somos una red global de 68.000 personas en firmas miembro en 147 mercados con un objetivo común: ayudarte a alcanzar tus ambiciones. Es por eso que nuestra red combina la escala y la capacidad global con los conocimientos y la comprensión local. Entonces, ya sea que estés creciendo en un mercado o en muchos, buscando operar de manera más efectiva, administrando el riesgo y la regulación, o generando valor para las partes interesadas, nuestras firmas miembro tienen las capacidades de aseguramiento, impuestos y consultoría que necesitas con la calidad que esperas.

Visita [grantthornton.com.ar](https://grantthornton.com.ar) para descubrir cómo podemos ayudarte.





© 2023 Grant Thornton Argentina. Todos los derechos reservados. 'Grant Thornton' se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton Argentina es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.