

# Mujeres líderes 2020: Plan de acción en acción



“¿Por qué importa el tener más mujeres en la alta gerencia? Importa por el valor que se obtiene de la diversidad de pensamiento.”

Francesca Lagerberg  
Líder global – capacidades de la red, Grant Thornton International

# Bienvenidos

## El reporte Mujeres Líderes 2020 de Grant Thornton: llevando el plan de acción a la acción

Por más de 15 años, Grant Thornton ha estado reportando acerca de la diversidad de género en la alta gerencia entre las empresas medianas del mundo - empresas que forman el motor de la economía global. En 2019, usamos esa información, y el conocimiento obtenido de una campaña global, para elaborar el [Blueprint for Action](#). Compuesto de seis pilares, el Blueprint está diseñado para darle a las empresas las herramientas para impulsar el cambio positivo en la creación de la paridad de género.

A través del Blueprint, Grant Thornton apunta a actuar como un agente para el cambio en la búsqueda de una mayor diversidad e inclusión, resaltando la importancia de actuar para incrementar los números de mujeres líderes en las empresas - para su propio beneficio, y para el de los sectores en los que trabajan.

En palabras de Francesca Lagerberg, líder global de network capabilities para Grant Thornton Internacional: “¿Por qué importa el tener más mujeres en la alta gerencia? Importa por el valor que se obtiene de la diversidad de pensamiento. Si tiene un grupo de gente liderando una firma que viene de un trasfondo similar, cultura similar, el mismo género, se está perdiendo de algo en el mercado. Necesita de la diversidad para mirar al mundo a través de un lente más grande que probablemente refleje mejor los clientes que tiene y los problemas y oportunidades que enfrentan.”

## Un modelo para el éxito

Para que la cultura empresarial sea diversa e inclusiva, todos necesitamos tomar acción consciente que sea deliberada y continua. Esta acción se puede definir como los seis pilares del propósito: las bases del Blueprint for Action de Grant Thornton.

En simples palabras, estos pilares comprenden: promover el caso de negocios, conocer los datos sobre diversidad, identificar y reclutar talento, abrirse al desarrollo y al progreso, retener empleados diversos y crear una cultura inclusiva.

Esta última es una de las áreas más importantes para la acción. Crear una cultura verdaderamente inclusiva es central para atraer y sacar el mayor provecho de empleados diversos que se sientan libres de expresar sus diferencias. Sin embargo, también es una de las cosas más difíciles de alcanzar para una empresa y cualquier cambio cultural llevará tiempo para atravesar la organización. Continuando desde nuestro reporte Mujeres Líderes 2020, buscamos diseñar un mapa hacia una cultura inclusiva para darle a las organizaciones un entendimiento más profundo de cómo pueden progresar para convertirse en una empresa más diversa.

“Tenemos que hacer cosas en nuestras culturas corporativas para asegurarnos de que las mujeres y otros grupos no representados se sientan seguros,” dice Kim Schmidt, líder global de liderazgo, personas y cultura de Grant Thornton International Ltd. “No solamente seguros desde un punto de vista físico, sino también de hablar, de contribuir, de hacerse escuchar, para que puedan ser vistos y alcanzar todo su potencial.”



# Contenido

Introducción	1
Resultados globales	3
Un vistazo regional	5
Género en posiciones senior	7
Pilares clave de acción	8
El Blueprint en acción	9

## Poniendo la intención en práctica

Durante los últimos 12 meses, hemos monitoreado donde se está tomando acción y con qué éxito. Para nuestro reporte Mujeres Líderes 2020 se encuestó a casi 5000 empresas medianas, dando un pantallazo amplio de cómo se ven los números, y si, a nivel mundial, las organizaciones están mejorando la paridad de género en la alta gerencia.

El Blueprint for Action marca un camino claro para incrementar la representación femenina en la cima, pero los resultados llevan tiempo y esfuerzo continuo. La proporción de mujeres en altos cargos en el mercado medio encuestado en nuestro International Business Report (IBR) en 2020 es igual a la del año pasado. Con un 29%, es la proporción global de mujeres en la alta gerencia más alta que hemos registrado en nuestra investigación.

Además, descubrimos que la proporción de empresas en el mundo con al menos una mujer en la alta gerencia se ha mantenido estable, en 87%; mientras que en algunas regiones se ven mejoras notables. Mientras que estas figuras pueden no demostrar un progreso sostenido, deberían verse a la luz de las ganancias positivas del 2019, y como un fortalecimiento de esa posición.

“Cuando damos un paso atrás y miramos los resultados, estamos viendo movimiento positivo hacia adelante, pero es un poco lento,” admite Francesca Lagerberg. “El tiempo, desafortunadamente, sí importa en este área. Lleva tiempo que las acciones hagan efecto y se vean los resultados. No puede darse por vencido. Tiene que seguir perseverando y asegurándose de que la gente no sea ajena a los problemas o asuma que solo porque no hay una iniciativa, que todo se está resolviendo. Se trata del impulso y de poner estas problemáticas al frente de las mentes de las personas.”



**Francesca Lagerberg**

Líder global – network capabilities  
Grant Thornton International Ltd



**Kim Schmidt**

Líder global – liderazgo, personas y cultura  
Grant Thornton International Ltd

# Resultados globales

## Nivelándonos

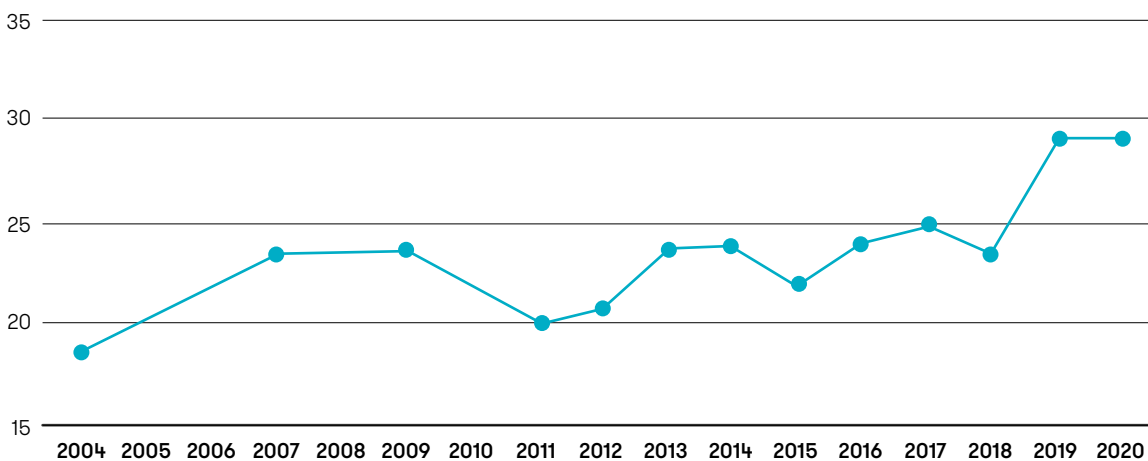
Nuestro informe para 2020 muestra que entre las casi 5,000 empresas encuestadas en nuestro International Business Report (IBR), la proporción de mujeres en la alta gerencia es la misma que el año anterior. Con el 2019 viendo un salto de cinco puntos porcentuales en 2018, esto representa una nivelación del progreso anterior. Si bien estos resultados podrían interpretarse como una falta de mejora, para comprenderlos completamente, debemos considerar los factores

detrás de las cifras estáticas.

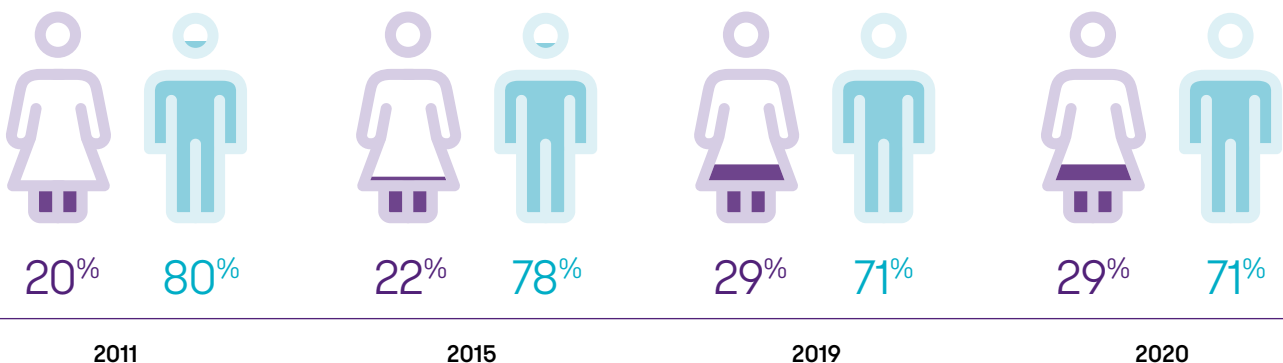
2019 vio la proporción de mujeres en la alta gerencia más alta reportada en el IBR en 29%; el resultado del 2020 se mantiene estable con esa figura. Ambos años no llegan al 30% considerado como punto de inflexión para una mayor diversidad a nivel gerencial.

En nuestros 15 años de reporte, la proporción de mujeres en la alta gerencia se ha incrementado por diez puntos porcentuales

Proporción de mujeres en la alta gerencia a nivel global en los últimos 16 años

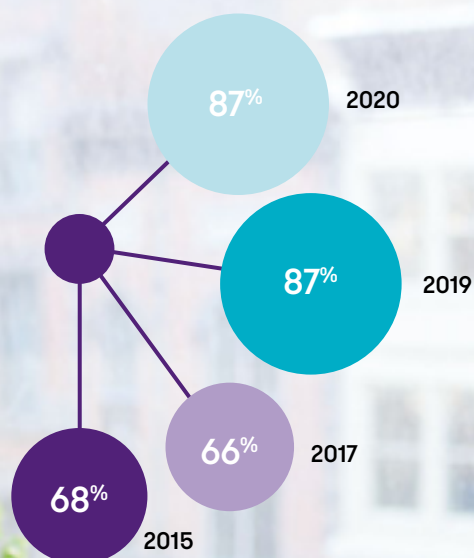


Proporción de mujeres y hombres en la alta gerencia a nivel global, 2011-2020



Positivamente, la proporción de empresas del mercado medio con al menos una mujer en la alta gerencia se ha mantenido estable en 87%. Las cifras han aumentado casi 20 puntos porcentuales en los últimos cinco años.

**Proporción de empresas que emplean al menos a una mujer en la alta gerencia a nivel mundial**



La falta de movimiento en la proporción de mujeres senior entre 2019 y 2020 no necesariamente refleja un fracaso de las empresas en tomar medidas positivas en esta área. La mejora del año pasado atravesó la ola de atención generada por el movimiento #MeToo y los informes de brecha salarial de género, y desde entonces los números se han estabilizado.

Otro factor en la nivelación podría ser las promociones “fáciles”. Una investigación de McKinsey<sup>1</sup> descubrió que el mayor obstáculo que enfrentan las mujeres en el camino hacia la alta gerencia es el primer ascenso. Por cada 100 hombres promovidos y contratados para gerente, solo 72 mujeres son promovidas y contratadas. Este “escalón roto” hace que más mujeres se queden atrapadas en el nivel inicial.

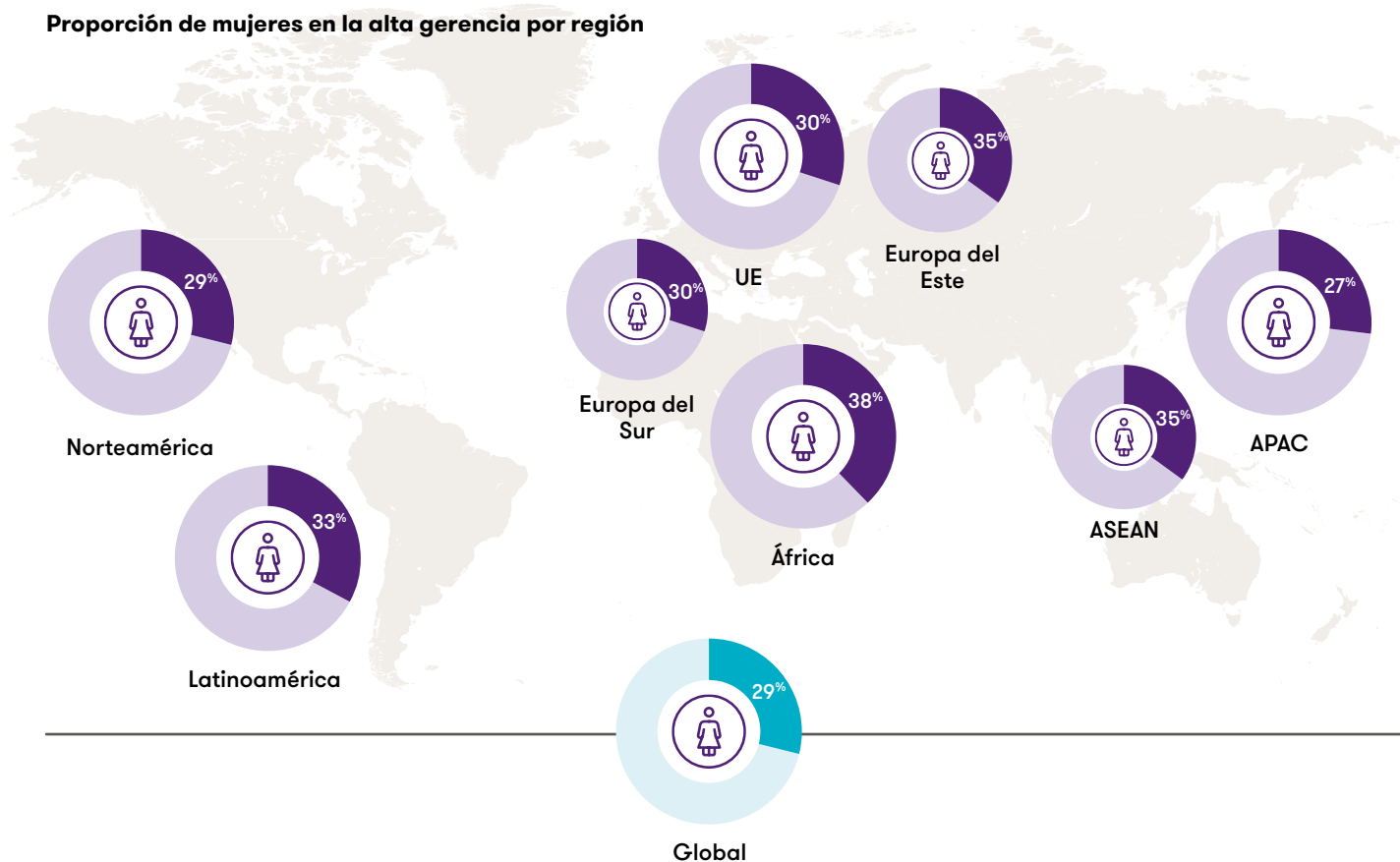
Como era de esperar, los hombres terminan teniendo el 62% de los puestos a nivel directivo, mientras que las mujeres tienen solo el 38%.

El escalón se rompe por una falta de enfoque en la paridad de género en niveles inferiores. La misma investigación de McKinsey descubrió que es más probable que las empresas implementen medidas de diversidad en roles más altos comparados al nivel inicial y posiciones junior; pero si los problemas en el nivel inferior no se reconocen, no habrán suficientes mujeres disponibles dentro de la organización para ascender.

# Un vistazo regional

## Líderes de la diversidad de género alrededor del mundo

### Proporción de mujeres en la alta gerencia por región



Nuestra investigación muestra que África tiene la mayor proporción de mujeres en la alta gerencia, con casi dos quintos (38%) de roles ejecutivos en la región ocupados por mujeres. Contrariamente, APAC tiene la cifra más baja, con un 27% de los altos directivos en la región siendo mujeres.

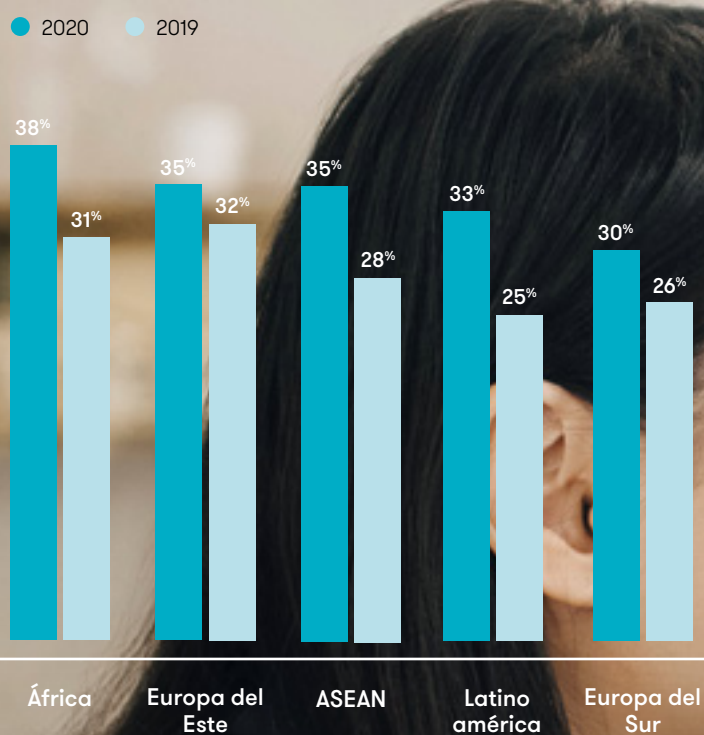
La historia en el extremo superior de la escala es positiva: África, ASEAN, Europa del Este, América Latina y el sur de Europa aumentan la proporción de mujeres en puestos de alta dirección y todas superan o igualan el punto de inflexión del 30%. África, la región con los niveles más altos de mujeres ejecutivas, ha aumentado la proporción de mujeres en puestos de alta dirección en siete puntos porcentuales desde el año pasado.

El éxito de África se explica en parte por la investigación del Banco Mundial<sup>2</sup>, que destacó las reformas que promueven la igualdad de género en la última década, incluidas las leyes sobre acoso sexual en el lugar de trabajo y violencia doméstica. Además, la investigación de McKinsey<sup>3</sup> descubrió

que Ruanda y Sudáfrica han aumentado la representación de las mujeres en puestos de nivel medio en un 27% y 15% respectivamente.

ASEAN también ha visto ganancias impresionantes, del 28% al 35%, gracias a una serie de iniciativas<sup>4</sup>. Malasia ha establecido un objetivo ambicioso de 30% de representación femenina en el directorio de las 100 principales compañías que cotizan en bolsa en 2020, “nombrando y avergonzando” a aquellas que no designan a más mujeres para sus directorios. La Comisión de Bolsa y Valores de Filipinas (SEC) revisó su código de gobernanza corporativa para las empresas que cotizan en bolsa, recomendando un aumento en el número de directoras. Singapur también adoptó una perspectiva de género en la revisión de 2019 de su código de gobernanza corporativa, exigiendo a las empresas que cotizan en bolsa que compartan su política de diversidad de la junta en sus informes anuales y describan su progreso en el logro de los objetivos. Tailandia, por su parte, es uno de los pocos países de Asia oriental que es parte del *Equal Futures Partnership*.

### Top 5 de regiones por proporción de mujeres en la alta gerencia, 2020 versus 2019



América Latina experimentó el mayor aumento en la proporción de mujeres en la alta gerencia, subiendo ocho puntos porcentuales.

Las empresas familiares en América Latina generalmente han sido dirigidas por hombres, con una junta compuesta por colegas, amigos y familiares hombres. Sin embargo, ha habido un impulso reciente para lograr que estas empresas empleen a directores más independientes<sup>5</sup>, liberando oportunidades para las mujeres. Por ejemplo, para ser parte de los niveles superiores de gobierno de la bolsa de valores brasileña, las empresas que cotizan en bolsa deben tener directores independientes.

#MeToo y movimientos similares también han ayudado a estimular la acción en América Latina; no solo para proteger a las mujeres, sino también para crear conciencia en la sociedad en general sobre la diferencia de trato hacia hombres y mujeres. En Chile ha habido protestas feministas masivas en las calles; En Colombia, una política de no tolerancia al abuso está ganando un fuerte impulso.

# Género en posiciones senior

## Los roles ocupados por ejecutivas mujeres están cambiando

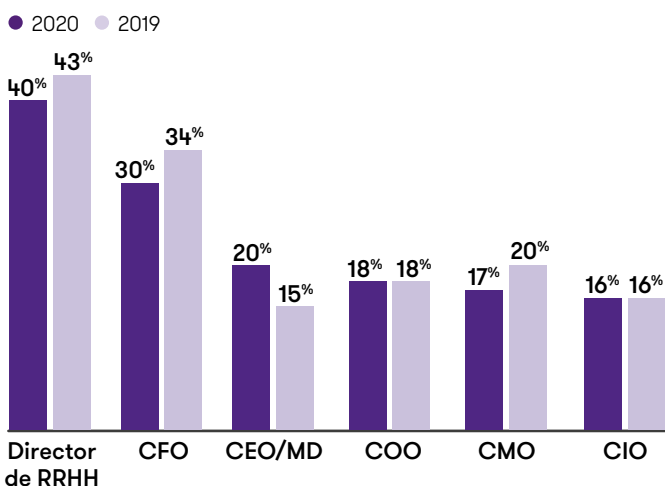
Nuestros datos de 2020 muestran un aumento alentador para las mujeres en niveles de CEO / MD, con un aumento de cinco puntos porcentuales; pero una disminución a nivel de CFO, una posición en la que las mujeres han estado tradicionalmente bien representadas.

Es más probable que las mujeres trabajen como directoras de recursos humanos, un rol tradicionalmente fuerte en el empleo femenino; sin embargo, la proporción de estos roles desempeñados por mujeres ha disminuido en tres puntos porcentuales.

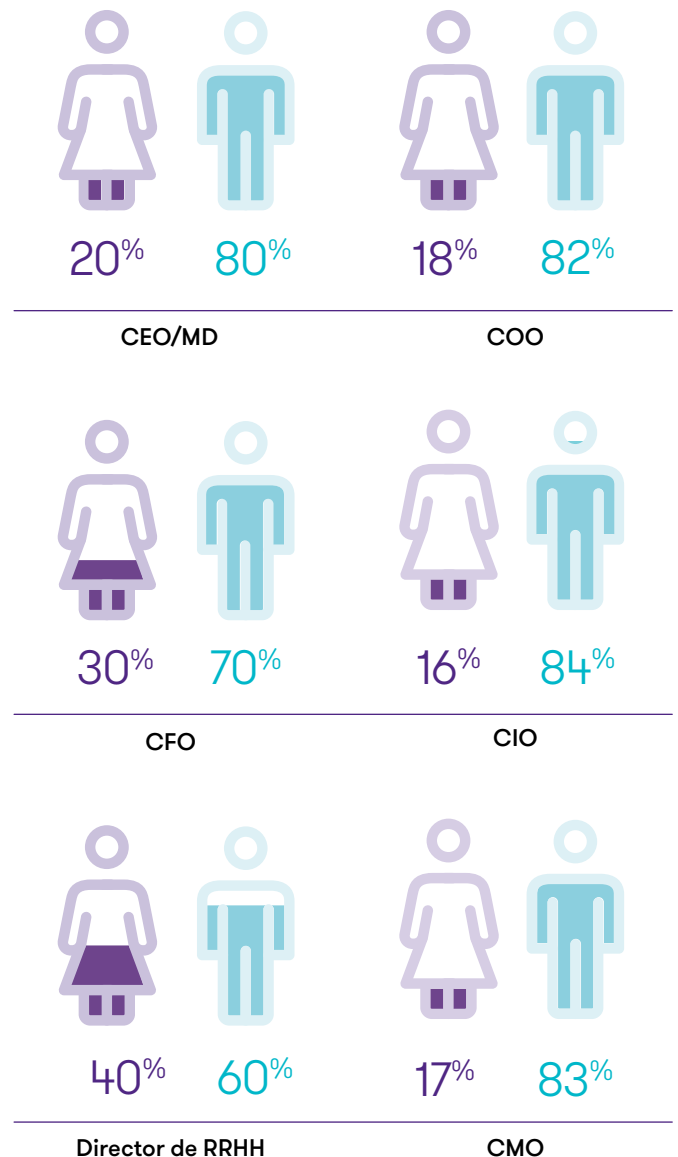
Es posible que los cambios reflejen un movimiento dentro del mismo subconjunto de directoras, obteniendo promociones y pasando de CFO a CEO, sin ver progresos en el número total de mujeres que ocupan puestos de categoría C-suite.

A pesar del cambio en los roles desempeñados, todavía existe un sesgo de género en todos los roles principales. Si bien las mujeres tienen más probabilidades de trabajar como directoras de recursos humanos, todavía están muy poco representadas por los hombres, que representan el 60% de los directores de recursos humanos.

### Proporción de mujeres en roles específicos, 2020 vs 2019



### Roles por género en 2020





# Pilares clave de acción

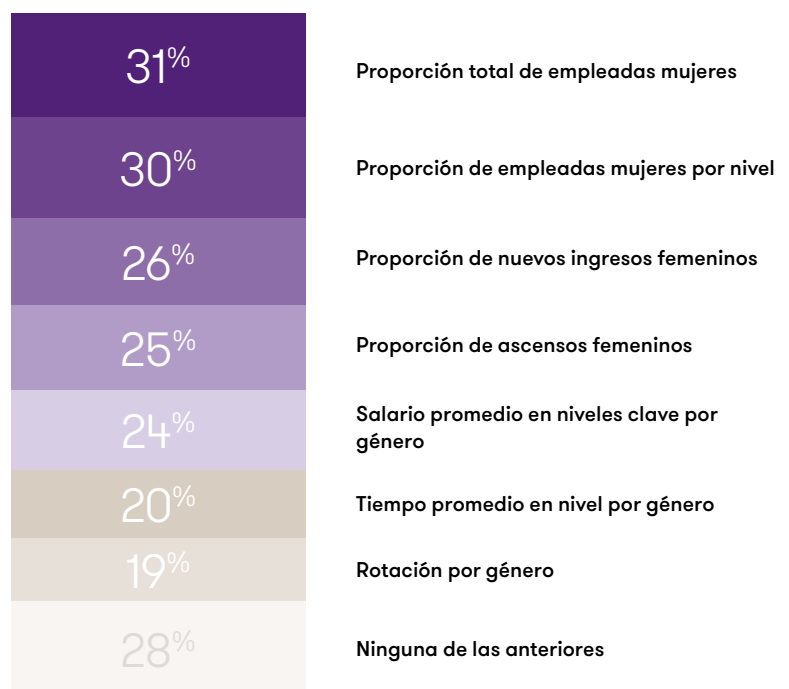
## Medir la información sobre diversidad y crear una cultura inclusiva y segura son centrales para el Blueprint

### ¿Qué datos de diversidad miden las empresas?

En el ámbito de las mujeres en los negocios, medir los datos de diversidad es uno de los pilares centrales del Blueprint for Action: las empresas necesitan saber cuál es su posición antes de poder implementar iniciativas de género apropiadas. En esta esfera, nuestra investigación muestra que medir la proporción total de mujeres empleadas es la métrica más común rastreada por las empresas del mercado medio con un 31%, seguida de cerca por la proporción de mujeres por nivel en un 30%. La rotación por género es la estadística menos registrada entre los encuestados, con un 19%.

Las empresas necesitan saber cuál es su posición antes de poder implementar iniciativas de género apropiadas.

### Métricas de diversidad seguidas por las empresas en 2020



\*Los encuestados eligieron todas las que aplicaban

### ¿Las empresas crean ambientes seguros para el pensamiento diverso?

Construir un ambiente inclusivo es esencial para atraer y retener al mejor talento, incluido el talento femenino. Un componente clave de la creación de tal cultura es hacer que las personas sientan que pueden expresar libremente opiniones diferentes, cometer errores sin censura y que sus superiores estén abiertos a sus ideas. Un estado donde todos estos elementos existen en el lugar de trabajo es uno de seguridad psicológica para todos los empleados.

De los líderes empresariales que respondieron a nuestra encuesta, el 33% cree que siempre se fomentan diferentes puntos de vista en las reuniones. Ser capaz de hablar siempre sobre inquietudes o errores es ligeramente inferior con 30%. La respuesta más positiva fue que la comunicación sincera siempre fue posible, con 35%.

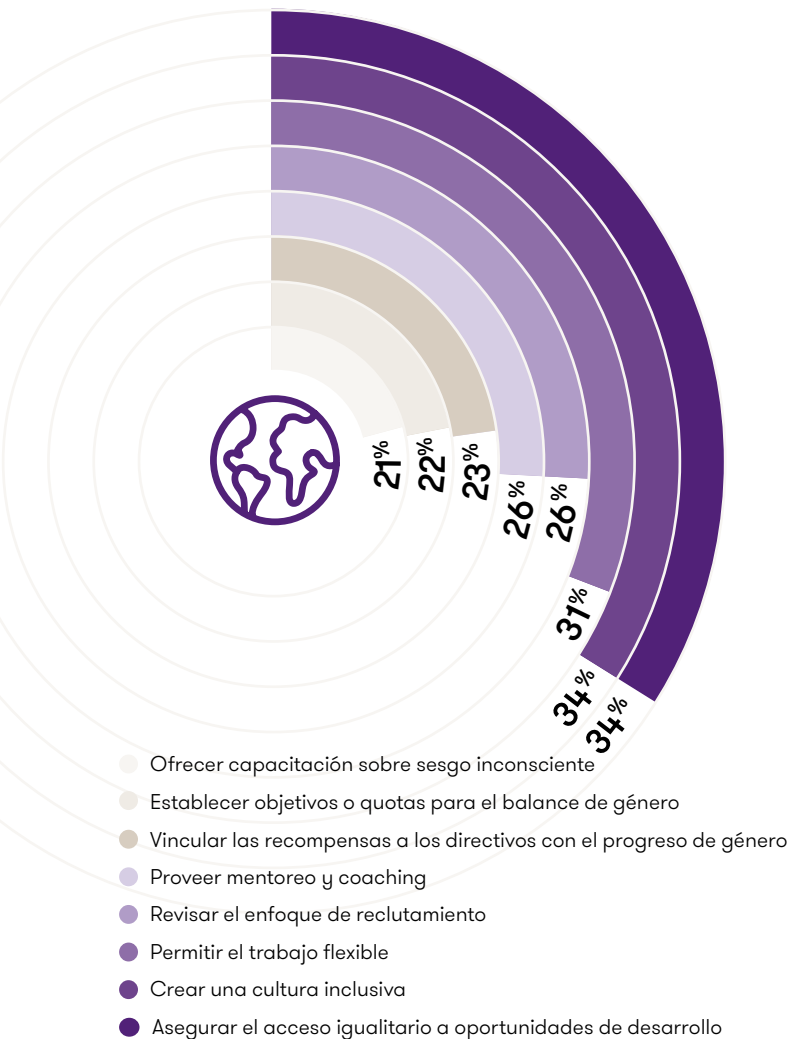
Nuestra investigación muestra que las cosas se están moviendo en la dirección correcta cuando se trata de crear una sensación de seguridad psicológica. Aproximadamente un tercio de los principales líderes de todo el mundo cree que su personal siempre se siente seguro al hablar, mostrar sus diferencias y expresar puntos de vista alternativos.

Sin embargo, el hecho de que casi una quinta parte de los encuestados mencione cada una de las opciones encuestadas como solo ocasionalmente ciertas revela que hay un largo camino por recorrer para garantizar una cultura universal de inclusión.

# El Blueprint en acción

## Las medidas que las empresas están tomando para tener más mujeres en la alta gerencia

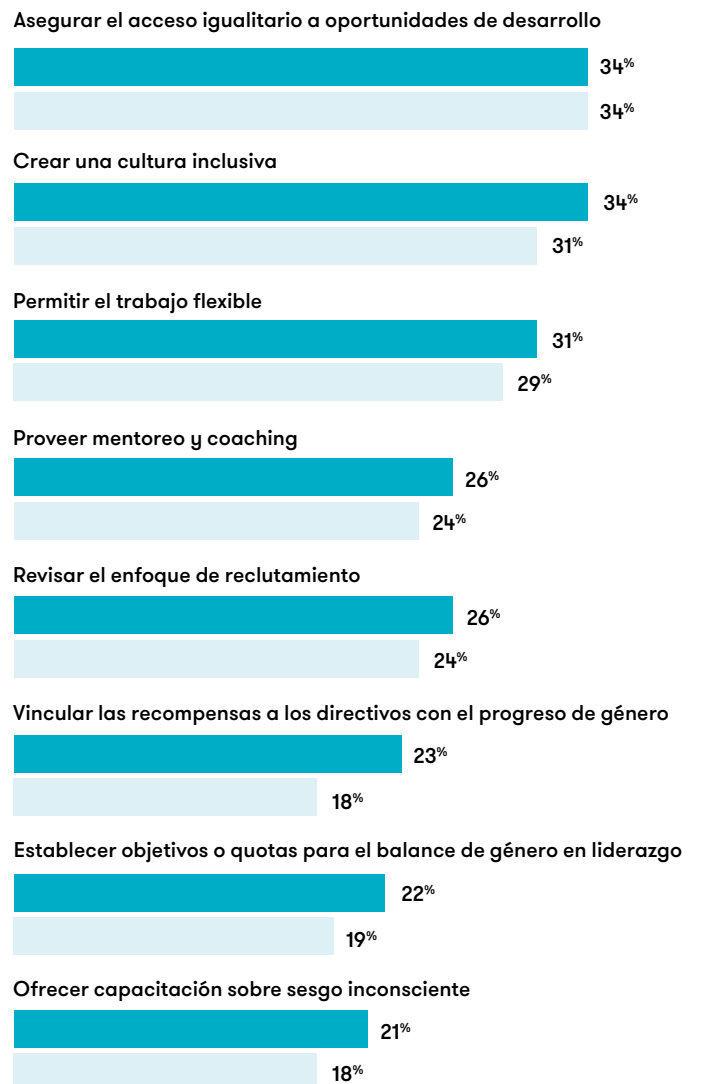
### Medidas más comunes tomadas por las empresas del mundo para alcanzar la paridad de género



Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo en el trabajo y crear una cultura inclusiva son las iniciativas más comunes destinadas a mejorar la diversidad de género, ambas con un 34%. Mientras tanto, ofrecer capacitación sobre el sesgo inconsciente es la iniciativa menos común. Todas las acciones han aumentado en popularidad desde el 2019, con el vincular la recompensa de la alta gerencia con el progreso en la diversidad de género siendo la que más aumentó, subiendo en cinco puntos porcentuales. No obstante, el 22% de las empresas a nivel mundial todavía no toman medidas para garantizar la diversidad de género.

### Las medidas tomadas para la paridad de género en el mundo, 2020 versus 2019

● 2020 ● 2019



**Sabemos que tomar medidas ahora dará como resultado un mayor número de mujeres líderes en el futuro: trabajar hacia la diversidad en todas las áreas es un desafío, pero vale la pena. Aprendiendo junto a nuestros clientes, las firmas miembro de Grant Thornton están comprometidas con la acción sostenida para lograr un cambio positivo.**

**Aquí están algunos ejemplos:**



En 2016, **Grant Thornton Reino Unido** estableció objetivos de diversidad de género para 2023, incluyendo la reducción de la brecha salarial al 20%, un aumento en la proporción de socios mujeres y no binarios del 25% y un aumento en el número de directores mujeres y no binarios del 30%. Adicionalmente:

- el trabajo ágil y una sólida política de cuidado familiar están permitiendo compromisos laborales y de vida equilibrados
- la firma se ha comprometido con el estatuto de Women in Finance, designando a un ejecutivo de alto rango para el género y apoyando a las mujeres hacia puestos de alto nivel.



En 2019, **Grant Thornton Francia** lanzó Woman Experience para mejorar la posición de diversidad e inclusión de la firma:

- incluye Women in Leadership, un programa interno de capacitación y mentoreo para mujeres ejecutivas, y Women in Business, un programa externo para hacer crecer las redes de negocios de las mujeres
- también hace cuatro eventos de Women's Experience por año, con un total de 400 asistentes hasta ahora.

**Grant Thornton Australia** celebra la amplitud y diversidad de experiencias y perspectivas entre sus trabajadores. Sus iniciativas incluyen:



- DAWN (Diversity at Work Now committee), el cual concientiza y celebra la diversidad, y crea un ambiente inclusivo
- PRISM, la Red LGBTI+ y Aliados, la cual provee una plataforma de apoyo para los empleados LGNBTI+<sup>6</sup> y sus aliados con el objetivo de crear un ambiente de trabajo donde las personas puedan ser ellas mismas
- Champions for Action: figuras de negocios australianas que comparten soluciones prácticas para la paridad de género.



En **Grant Thornton Irlanda** el enfoque en políticas, las iniciativas alrededor de modelos a seguir y la medición de la información de género están impulsando el cambio:

- el programa EMBRACE cubre seis pilares de D&I e incluye eventos liderados por la diversidad, políticas de RRHH, progreso en D&I en todos los niveles, membresías a grupos clave incluyendo el Club 30% y la Professional Women's Network, Outstanding y la Open Doors Alliance.
- el progreso de la igualdad de género es apoyado por una serie de desarrollo del liderazgo femenino que incluye los programas de dirección Aspire y Accelerate.



**Grant Thornton India** está erradicando el sesgo inconsciente en el reclutamiento y en la oficina, y haciendo todo el ambiente de trabajo más amigable para las mujeres:

- el módulo 'ABC del sesgo' para embajadores de la diversidad y la inclusión
- 'Celebrando la Paternidad', una iniciativa que ayuda a las personas a alcanzar un mejor balance profesional y personal
- intervenciones como trabajo flexible, home office y arreglos de trabajo part-time
- la 'Política de Seguridad para Mujeres' para hacer que las mujeres que trabajan hasta tarde en la oficina se sientan a salvo.
- la política "un puesto, un sueldo" que ofrece igual remuneración para los trabajadores en el mismo nivel
- campañas cuatrimestrales que señalan a las mujeres un triunfan dentro y fuera de la firma.

## Conclusión

A pesar de que muchos de los pilares de Blueprint for Action están siendo implementados por empresas de todo el mundo, y se están produciendo cambios positivos, no se puede negar que el ritmo del cambio es lento, y aún queda mucho por hacer. "Hay que seguir asegurándose de que se monitorean y siguen las cosas", dice Francesca Lagerberg, de Grant Thornton. "Es por eso que realmente valoro este informe anual, porque tiene un punto de control para ver qué está funcionando y qué no".

Y está claro que el cambio en la paridad de género vendrá de la mano con una mayor inclusión en todas las áreas de diversidad. "No se trata solo de género: las mujeres en los

negocios son solo un elemento", afirma Kim Schmidt de Grant Thornton. "Centrarse en crear un entorno inclusivo en realidad beneficia a todos los niveles y todos los tipos de diversidad, por lo que se convierte en una conversación más integral".

Para ayudar a inspirar este cambio, Grant Thornton está creando un mapa hacia una cultura de negocios inclusiva en 2020, juntando las opiniones de los activistas más influyentes en el área. **Siga la conversación en [granthornton.global/Womeninbusiness2020](https://granthornton.global/Womeninbusiness2020).**

**#WomenInBusiness #BlueprintForAction**

## Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una premiada red de servicios profesionales reconocida en todo el mundo y es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría. Grant Thornton es el asesor de empresas líder que ayuda a las organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento.

Nuestra marca es respetada en todo el mundo, como una de las principales organizaciones globales de contabilidad reconocida por los mercados de capitales, las entidades reguladoras y los organismos globales que establecen estándares internacionales. Nuestra escala global a través de más de 140 países con más de 53.000 personas significa que podemos satisfacer sus necesidades cambiantes y proveerle la información y agilidad que le ayuda a mantenerse un paso adelante.

Compañías privadas, sociedades que cotizan en bolsa y clientes del sector público, llegan a nosotros por nuestros conocimientos técnicos y capacidades en las diferentes industrias y mercado, y por nuestra forma de trabajar diferente. Nuestros socios y equipos invierten el tiempo para entender su negocio de manera íntegra, brindando una idea real y una nueva perspectiva para que usted continúe avanzando.

Si su negocio tiene aspiraciones nacionales o internacionales, en Grant Thornton podemos ayudarlo a liberar su potencial de crecimiento.

## Metodología

El Grant Thornton International Business Report (IBR) es la encuesta de negocios líder en el mercado medio, que entrevista a aproximadamente 5.000 ejecutivos senior dos veces por año en compañías cotizadas y privadas en todo el mundo. Lanzado en 1992 en nueve países europeos, el informe ahora encuesta a alrededor de 10.000 líderes empresariales en 32 países anualmente, brindando información sobre los problemas económicos y comerciales que afectan las perspectivas de crecimiento de las empresas a nivel mundial.

Los resultados de este informe provienen de 4.900 entrevistas y encuestas realizadas en octubre y noviembre de 2019 con directores ejecutivos, gerentes, presidentes y otros responsables de la toma de decisiones de todos los sectores en empresas del mercado medio de 32 países. La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos a empresas con ingresos de USD 5 millones a USD 500 millones; en los Estados Unidos, aquellos con ingresos anuales de USD 100 millones a USD 4 mil millones; en Europa, son comúnmente aquellos con 50 a 499 empleados. A los fines de esta investigación, la alta gerencia se define como aquellos que ocupan puestos de trabajo C-suite, tales como director ejecutivo (CEO), director de operaciones (COO) o director de finanzas (CFO), directores gerentes o socios.

### Notas al pie

1. ['Women in the Workplace 2019'](#), McKinsey & Company, 2019
2. ['Women Business and the Law'](#), International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2019
3. ['The power of parity: Advancing women's equality in Africa'](#), McKinsey & Company, 2019
4. ['Board Gender Diversity in ASEAN'](#), International Finance Corporation, 2019
5. ['Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms'](#), Egon Zehnder, 2019
6. Lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y más (otras identidades incluyen pansexual, asexual y omnisexual)

