



# Mujeres Directivas 2022

Abriendo las puertas al talento diverso



# Introducción

Reporte de Mujeres  
Directivas 2022 de Grant  
Thornton: Cómo las  
empresas pueden abrir la  
puerta al talento diverso

## Contenido

Resultados globales	4
Panorama regional	6
Ocupación de puestos senior	8
Impacto del Covid-19 en la paridad de género	10
Acciones que fomentan la diversidad de género	14
Datos sobre diversidad	17
Acceso al talento femenino	18
Conclusiones	20
Acerca de Grant Thornton, metodología	22

Bienvenido al informe de 2022 basado en nuestra investigación sobre la posición de las mujeres en la alta dirección en todo el mundo y el progreso hacia la paridad de género en el liderazgo. Nuestro [reporte Mujeres Directivas 2021](#) identificó la ventana de oportunidad que las prácticas laborales post pandemia podrían crear para que las mujeres accedan a puestos superiores. Como resultado de la pandemia, a medida que las economías se recuperan lentamente y las empresas perfeccionan sus métodos de trabajo, todo parece indicar que esta tendencia se mantendrá.

En nuestra investigación de 2022, se puede observar que las empresas están tomando las medidas necesarias para crear prácticas laborales más inclusivas. Asimismo, están dando prioridad al compromiso del personal y abriendo las puertas para permitir el acceso del talento femenino a los puestos senior más que nunca.

“Es esencial que las empresas adopten una postura más igualitaria,” afirma Anna Johnson, CEO de Grant Thornton Suecia. “Es un requisito para que tanto los clientes como el personal consideren atractiva a la empresa. La igualdad de género es un aspecto que, como líderes, debemos priorizar cada día, en cada decisión que tomamos.”

Estas políticas proactivas han dado lugar a un aumento general de la presencia de mujeres en puestos de alta dirección en todo el mundo, pasando del 31% en 2021 al 32% actual. En la última década, hemos notado que esa cifra ha aumentado en 11 puntos porcentuales, desde 2012 cuando era del 21%.

Nueve de cada diez (90%) personas encuestadas en nuestro estudio respondieron que cuentan al menos con una mujer

# “Es esencial que las empresas adopten una postura más igualitaria. Es un requisito para que tanto los clientes como el personal consideren atractiva a la empresa. La igualdad de género es un aspecto que, como líderes, debemos priorizar cada día, en cada decisión que tomamos”

**Anna Johnson, CEO, Grant Thornton Suecia**

en la alta dirección o en un puesto equivalente, una cifra que se ha mantenido desde el reporte del año pasado. A nivel regional, hemos observado que todas las áreas encuestadas han superado el punto de inflexión del 30% necesario para impulsar un crecimiento significativo<sup>1</sup>, tal y como se destaca en nuestra investigación de 2021.

“Estas cifras son un reflejo de una mayor comprensión por parte de los líderes de la importancia de contar con un entorno diverso, así como de sus grandes esfuerzos por fomentar una cultura más inclusiva,” afirma Kim Schmidt, líder global de liderazgo, personas y cultura de Grant Thornton International. “Ello ha impulsado la creación de entornos seguros y más auténticos para todo el personal en los últimos años.”

## Una nueva perspectiva acerca del trabajo

Junto con las iniciativas en curso para fomentar la diversidad y la inclusión (D&I), el aumento de la proporción de puestos senior ocupados por mujeres puede deberse a un mejor acceso a las oportunidades de liderazgo gracias a la modificación de las prácticas laborales. Tres cuartas partes (73%) de las personas encuestadas por Grant Thornton consideran que los cambios en las prácticas laborales provocados por el Covid beneficiarán a largo plazo la trayectoria profesional de las mujeres. Estos cambios suponen una redefinición del trabajo flexible y la introducción de modelos de empleo híbridos.

“Las organizaciones que impongan formas de trabajo rígidas tendrán problemas,” advierte Kim Schmidt. “En cambio, triunfarán las organizaciones que se encuentren en el camino de la diversidad y la inclusión, que permanezcan abiertas a los cambios continuos y afirmen que apoyarán a las personas para que puedan trabajar de una manera diferente.”

A su vez, este progreso genera beneficios comerciales, no solo por contar con equipos de liderazgo más diversos, sino también en el contexto de la guerra por el talento. A su vez, este progreso genera beneficios comerciales, no solo por contar con equipos de liderazgo más diversos, sino también en el contexto de la guerra por el talento. A medida que las economías mundiales experimentan un estado de fluctuación y los modelos empresariales tradicionales se ven presionados para dar paso a estructuras más fluidas, se requieren cada vez más competencias diferentes. Las empresas tienen que competir por captar personas con capacidad para liderar y triunfar en el nuevo panorama empresarial.

Nuestra investigación revela que retener el talento existente y atraer nuevo se encuentran entre los tres principales factores que impulsan las actividades de compromiso e inclusión de las empresas, según el 41% y el 39% de las respuestas, respectivamente.

## Reduciendo la brecha de competencias

Aun cuando existe la posibilidad de acceder a un talento más diverso a través de prácticas de trabajo flexibles tras la pandemia, la brecha de competencias no se está reduciendo. Nuestra investigación International Business Report (IBR) muestra que el 57% de las organizaciones del mercado medio prevén que la escasez de talento será una limitación importante para sus actividades en los próximos 12 meses, el mismo porcentaje que el año pasado<sup>2</sup>.

Este problema se ha acentuado en los últimos meses debido a la rotación de talentos durante la Gran Renuncia<sup>3</sup>, provocada por el movimiento de personas que reevalúan su vida laboral y reformulan sus trayectorias profesionales. En consecuencia, las empresas deben esforzarse más por crear entornos en los que su personal pueda encontrar un propósito.

Parte de esto implicará una labor consciente para adaptar los entornos de trabajo a cada uno de los empleados, de modo que les resulte más fácil equilibrar la vida laboral y la personal, y mantener la relación con los empleadores a medida que avanzan por las distintas etapas de la vida.

“La manera en que las personas aprenden, se comprometen e interactúan en el entorno de trabajo es única para ellas. Tener un enfoque generalista puede funcionar para mucha gente, pero no funciona para todo el mundo,” señala Kim Schmidt. “Los líderes tienen que entender que todas las personas están en una posición diferente porque tienen diferentes circunstancias personales con las que lidiar.”

## La mentalidad de igualdad

Este cambio de perspectiva se está demostrando en todo el mercado medio, con el 73% de las empresas utilizando nuevas formas de trabajo para crear un entorno más inclusivo para el talento femenino. Centrarse en las necesidades de las personas les permitirá acceder a diversos conjuntos de competencias y llevar a más mujeres a puestos senior para combatir la escasez de talento.

“Cada vez más personas son conscientes de que los equipos con mayor igualdad ofrecen más perspectivas, algo que se ha puesto de manifiesto durante la pandemia, época en la que los planes de las empresas han sido diferentes,” sostiene Anna Johnson. “Se están derrumbando muchas estructuras invisibles y redes tradicionales, lo que contribuye a un clima más igualitario. Esto significa que es más probable que un mayor número de mujeres asuma más responsabilidades y ascienda a puestos senior.”

El siguiente reporte ofrece una mirada en profundidad a nuestros datos de Mujeres Directivas 2022 y las tendencias globales de liderazgo. ■

1. <https://www.msci.com/www/research-paper/the-tipping-point-women-on/0538947986>  
2. <https://www.granthornton.global/en/insights/Global-business-pulse/#war>  
3. <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>

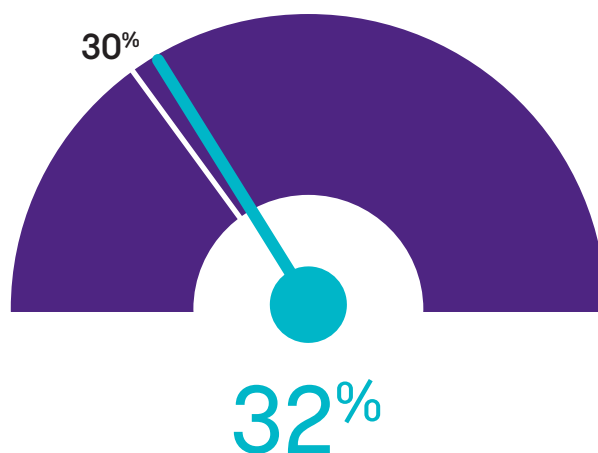
# Resultados globales

## Sin vuelta atrás

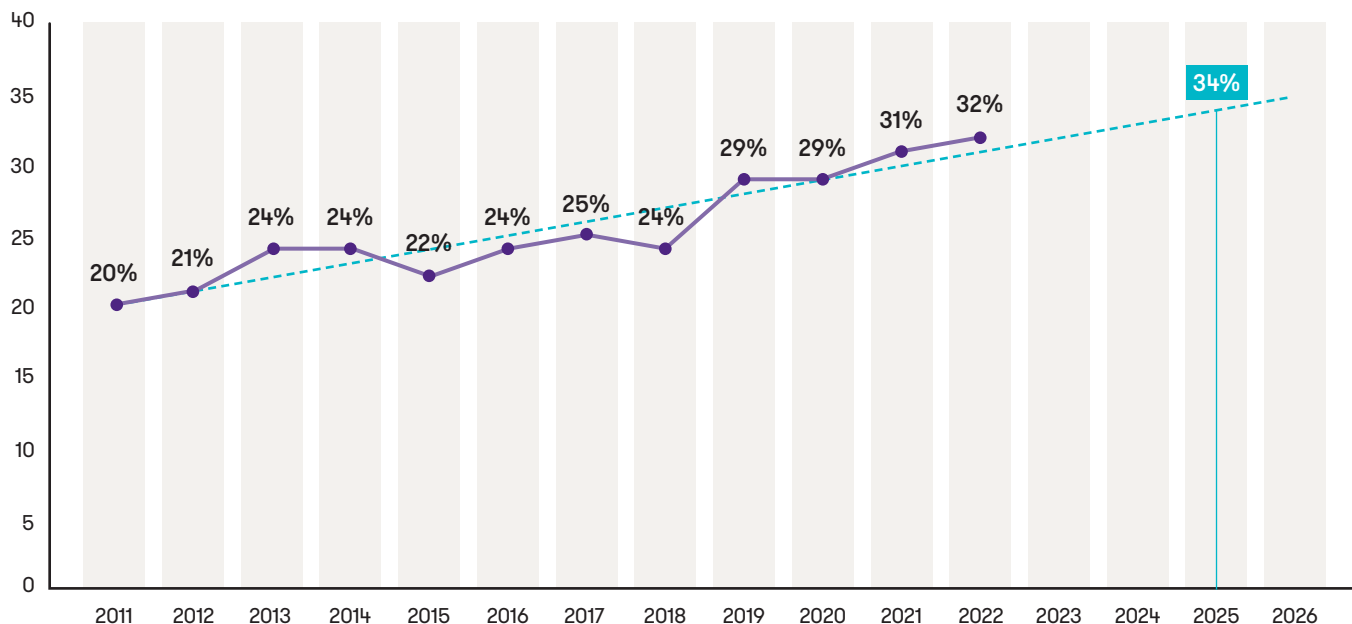
Después de dos años de desconcierto provocado por la pandemia de coronavirus, resulta alentador ver cómo en 2022 aumenta la proporción de puestos senior del mercado medio ocupados por mujeres en todo el mundo. Si bien el progreso sigue siendo gradual, con una mejora de un solo punto porcentual con respecto a 2021, debemos celebrar el impulso positivo cuando, tras la pandemia, se podría haber anticipado un estancamiento, o incluso un retroceso debido al entorno volátil.

Las cifras globales han superado con creces el punto de inflexión del 30% necesario para impulsar un cambio significativo, y podemos ser optimistas en cuanto a que es poco probable que se revierta la tendencia. Sin embargo, aunque vemos un impulso continuo hacia la paridad de género, el progreso es en gran medida lineal, y no muestra el cambio acelerado que esperábamos registrar una vez superado el punto de inflexión del 30%.

## La proporción de mujeres en la alta dirección aumentó de 31% a 32% en 2022



## Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres a nivel mundial, 2011-2022





# Las cifras globales han superado con creces el punto de inflexión del 30% necesario para impulsar un cambio significativo, y podemos ser optimistas en cuanto a que es poco probable que se revierta la tendencia.

Sin duda esto se debe, en parte, a que el coronavirus ha provocado cambios en el panorama comercial y a la alteración de la forma en que las empresas llevan a cabo sus operaciones. “El mercado y los reguladores reclaman un cambio más rápido, pero los avances en materia de diversidad de género se han visto frenados por el impacto de la pandemia,” señala Larissa Keijzer, líder regional de capacidades de la red de Europa, Medio Oriente, África y la Comunidad de Estados Independientes (CEI) de Grant Thornton International. “Muchas organizaciones aplazaron los cambios en la alta dirección durante la pandemia. Eso puede haber influido en el ritmo de cambio de estas cifras, lo que significa que deberíamos ver un mayor impacto el próximo año.”

## Acelerar la acción

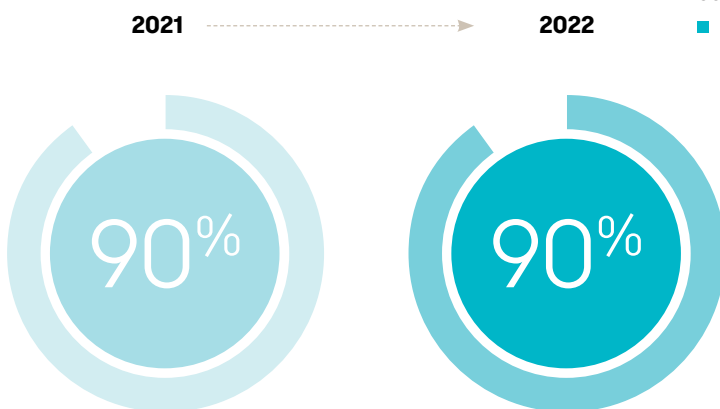
Parece que la tendencia lineal general se ha acentuado. Los datos recopilados por Grant Thornton en los últimos 10 años hasta 2021 indicaron que se podría lograr una representación del 33 % de mujeres en la alta dirección para 2025, mientras que el aumento en los datos de 2022 sugiere que las mujeres podrían compensar un tercio de los puestos de liderazgo sénior antes. Si las empresas continúan centrándose en la diversidad y la inclusión, y la tendencia actual continúa, en 2025 podría haber un 34 % de mujeres en puestos de alta dirección a nivel mundial.

El impacto del Covid-19 está disminuyendo gracias a los avances en materia sanitaria y social a nivel global. Mientras tanto, las empresas son cada vez más resilientes frente a las consecuencias de la pandemia. Junto con los progresos en materia de reglamentación y la presión que los talentos ejercen a nivel mundial, se prevé que el progreso hacia la paridad de género se acelere en los próximos años.

## Apertura de nuevas oportunidades

A medida que los nuevos modelos de trabajo se vayan consolidando y se acepte como norma una mayor flexibilidad en las prácticas de empleo, aumentarán las oportunidades para el desarrollo profesional de las mujeres sin interrupciones. Teniendo en cuenta que las cifras a nivel mundial se han mantenido constantemente por encima del punto de inflexión del 30% necesario para lograr un crecimiento significativo en los dos últimos años, y que el 90% de las empresas siguen reportando la presencia de al menos una mujer en el equipo de alta dirección, esperamos que las acciones específicas que están tomando las empresas generen un incremento en la representación de las mujeres en los niveles de alta dirección.

“Las cifras que se observan actualmente podrían ser la fase inicial de un cambio significativo, en lugar de la recta final de un progreso anterior,” sugiere Kim Schmidt de Grant Thornton International. “Es posible que nuevas personas estén empezando a ocupar puestos senior. Será muy interesante ver lo que ocurrirá dentro de 12 meses, después de un año completo de movimiento significativo desde la Gran Renuncia.”

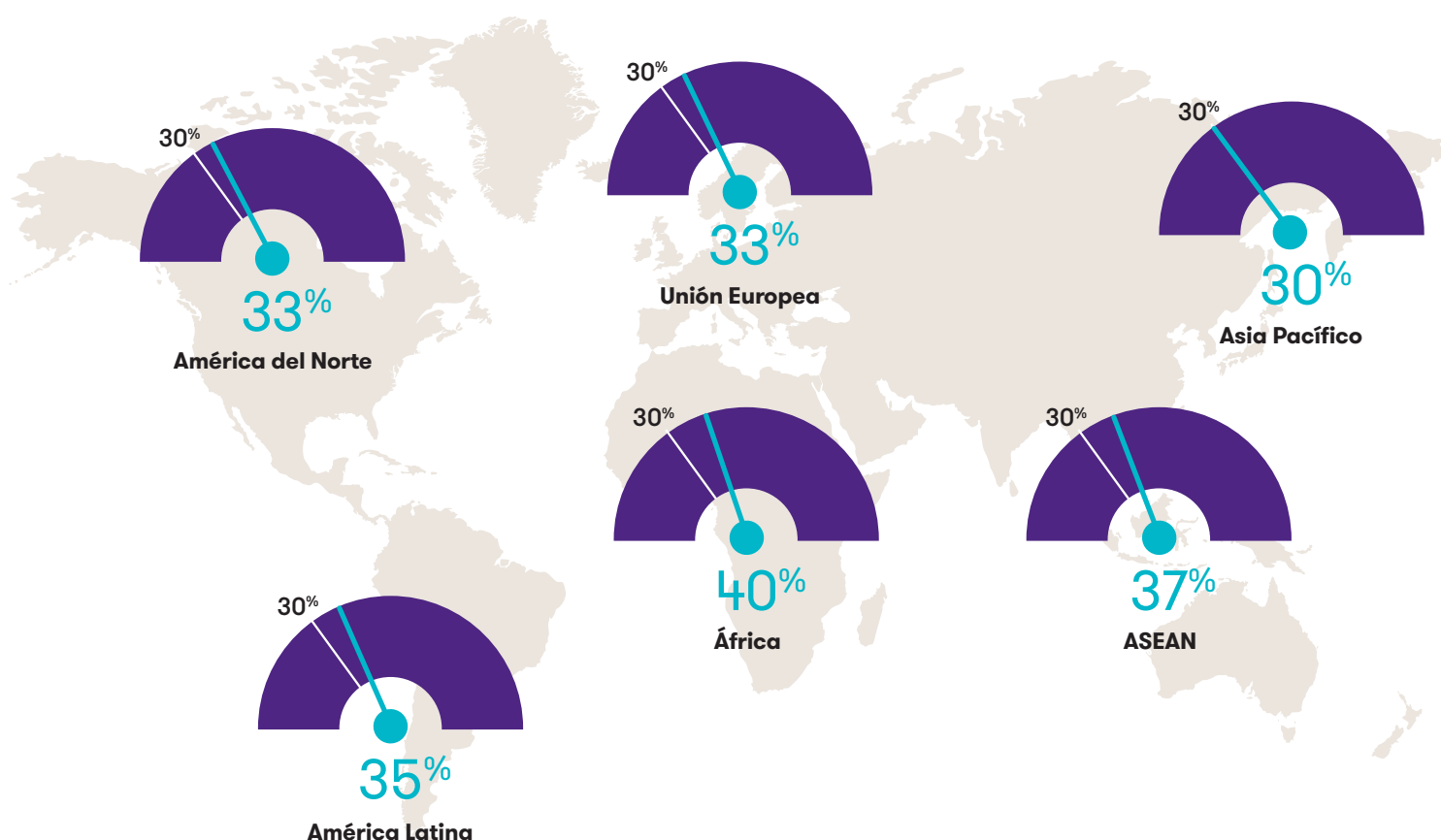


de empresas que tuvo al menos una mujer en la alta dirección en 2021

Esta proporción se ha mantenido hasta 2022

# Panorama regional

Proporción regional de puestos de liderazgo ocupados por mujeres en 2022, y posición relativa al punto de inflexión del 30%



## Todas las regiones han alcanzado el punto de inflexión

Además del aumento general del porcentaje de puestos senior ocupados por mujeres, hemos observado que todas las regiones que monitoreamos han obtenido resultados positivos en relación con el punto de inflexión, ya que han alcanzado o superado el 30%. Esto debería consolidar la tendencia en favor de la paridad de género en todas las regiones.

El aumento global está impulsado en gran medida por las mejoras en África y la región de Asia Pacífico. África continúa siendo un caso de éxito para las mujeres líderes, alcanzando un 40% de los puestos senior, una cifra claramente por encima del promedio mundial. Esto supone un aumento con respecto al 39% de 2021 y un avance significativo con respecto al 30% de 2018.

“Junto con el aumento de las campañas para promover una cultura inclusiva y diversa en el lugar de trabajo, las trabajadoras de la región han demostrado una gran capacidad de adaptación al trabajo flexible, aprovechando al máximo el uso de la tecnología y la innovación para mejorar su

rendimiento en el lugar de trabajo,” informa Ngozi Ogwo, socia directora/CEO de Grant Thornton Nigeria.

Por su parte, la región Asia Pacífico había experimentado un crecimiento tardío en general en comparación con el resto del mundo, y en particular, los países desarrollados de la región quedaron rezagados con respecto al progreso mundial. En 2022, la región ha reducido la brecha, se ha acercado al lugar que ocupan otras regiones y ha alcanzado el punto de inflexión del 30% de los puestos senior ocupados por mujeres, en comparación con el 28% en 2021 y el 23% en 2018.

Este cambio podría atribuirse al cambio de actitud en las empresas. Julia Newton-Howes, CEO de Investing in Women, una iniciativa que tiene como objetivo promover la igualdad de género en el lugar de trabajo y el empoderamiento económico de las mujeres en el sudeste asiático, informa al respecto: “Hemos trabajado con varias empresas comprometidas con la igualdad de género en el lugar de trabajo y hemos contribuido a crear coaliciones de empresas que quieren utilizar enfoques probados para crear lugares de trabajo en los que prevalezca



# “Los mercados emergentes están avanzando rápido, mientras que Europa y América del Norte aún están cambiando su mentalidad”

**Larrisa Keijzer, líder regional de capacidades de la red de Europa, Medio Oriente, África y CEI, Grant Thornton International**

la igualdad de género. Estas empresas figuran entre quienes lideran en la región a la hora de incorporar más mujeres a los puestos de liderazgo.”

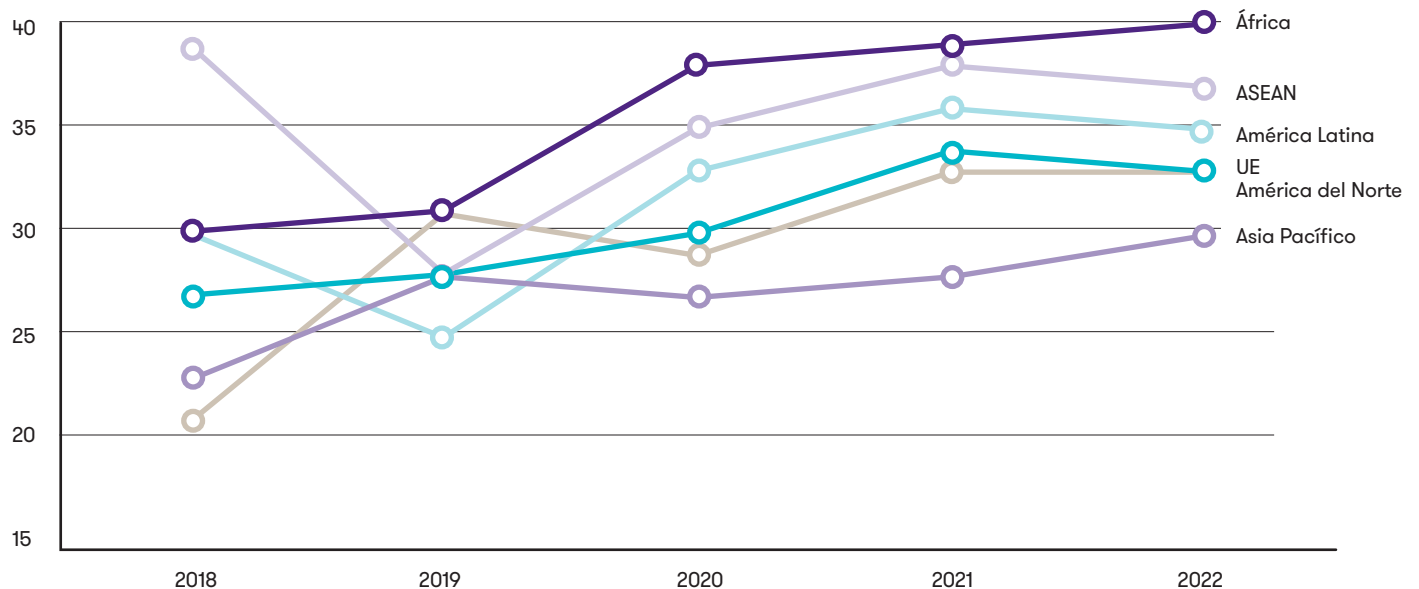
## Los mercados maduros reaccionan más lento

La región ASEAN ocupa el segundo lugar de desempeño más alto, con un 37 % de mujeres líderes, una ligera disminución con respecto a la cifra del año pasado del 38 % y no tan impresionante como el 9 % alcanzado en 2018. Esta estabilización se refleja en todas las demás regiones, que se han mantenido estables (como en el caso de América del Norte, donde la cifra siguen siendo del 33%) o han experimentado un ligero descenso, como en la Unión Europea y América Latina. Sin embargo, con el paso del tiempo, las cifras siguen siendo alentadoras, ya que la UE se asienta en el 33% frente al 27% de 2018, América Latina alcanza el 35% respecto al 30% de 2018, y América del Norte ha mejorado mucho a lo largo de cinco periodos de informes, con un aumento de 12 puntos porcentuales respecto al 21% de 2018.

“A los mercados maduros a veces les resulta más difícil cambiar,” señala Larissa Keijzer de Grant Thornton International. “Las cifras indican que los mercados emergentes avanzan rápidamente, mientras que Europa y América del Norte aún están cambiando su mentalidad respecto a las mujeres líderes. Otros mercados solo se limitan a considerar el talento, mientras que los mercados establecidos están obligados a reinventarse.” ■

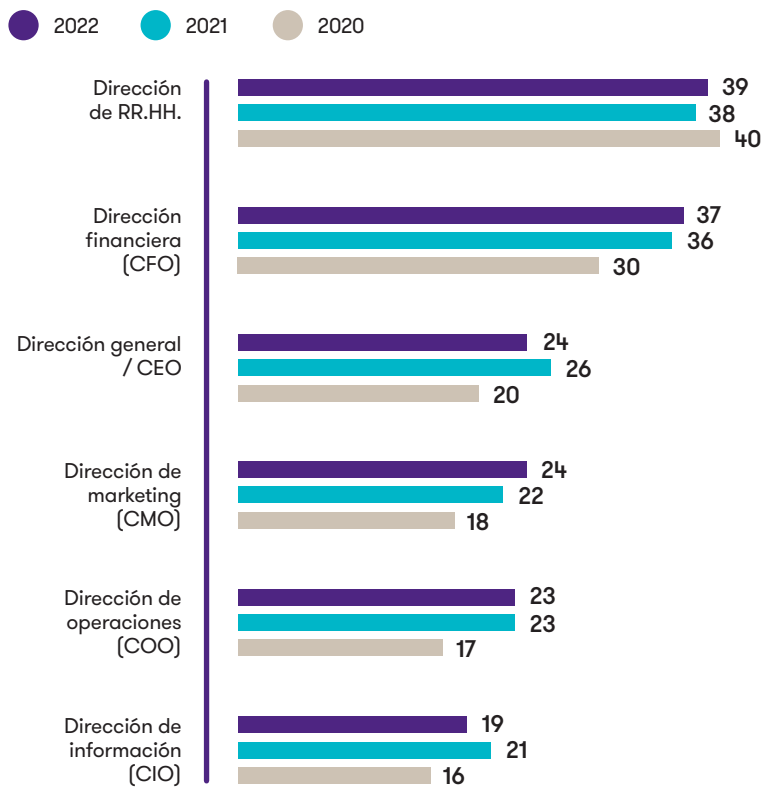


## Evolución de la proporción de mujeres en puestos directivos senior en las distintas regiones, 2018-2022



# Ocupación de puestos senior

## Puestos directivos senior ocupados por mujeres a nivel mundial



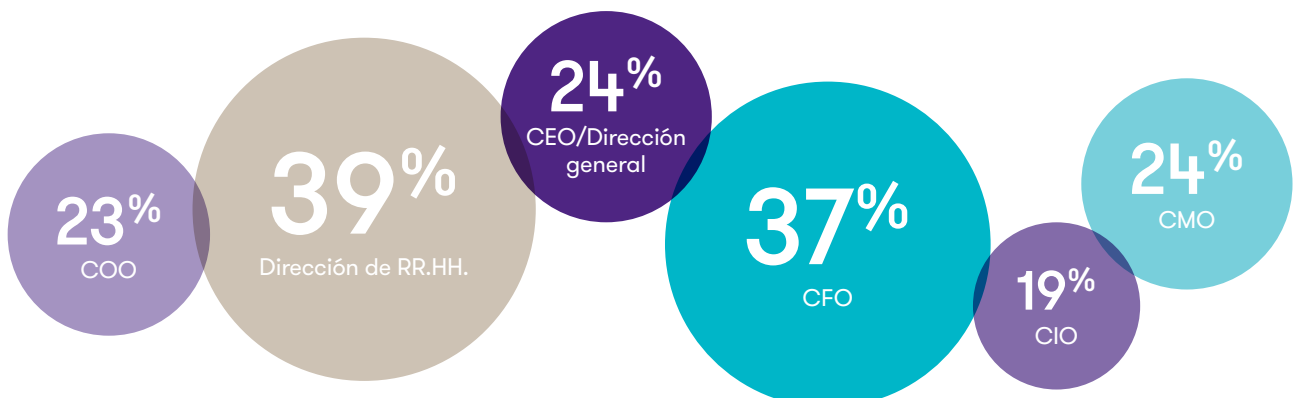
## Los roles en RR.HH. y finanzas se imponen

En 2021, los datos a nivel mundial mostraron un positivo cambio al alza en el número de funciones directivas y de liderazgo ocupadas por mujeres que estaban más relacionadas con las operaciones y el liderazgo estratégico general. Se observó un aumento en la proporción de mujeres directoras generales, directoras financieras, directoras de operaciones y directoras de información. Asimismo, se registró una reducción simultánea en la cantidad de mujeres que ocupaban puestos de dirección de RR.HH. En la mayoría de los casos, esta tendencia se mantuvo constante durante tres años. En 2022, en algunos puestos, sobre todo en los de dirección financiera y de operaciones, este progreso al alza ha continuado, pero en otros se ha observado una cierta estabilización.

Los puestos directivos del área de RR.HH. siguen siendo los más ocupados por las mujeres, con un 39%. Sin embargo, el puesto de directora financiera le sigue de cerca con un 37%, lo que representa un aumento del 30% en 2020 y del 36% en 2021. En 2022, continúa el aumento de mujeres en puestos de directora de operaciones, con lo que se establecen dos puntos de datos de crecimiento, que van del 18% en 2020 al 24% en 2022.

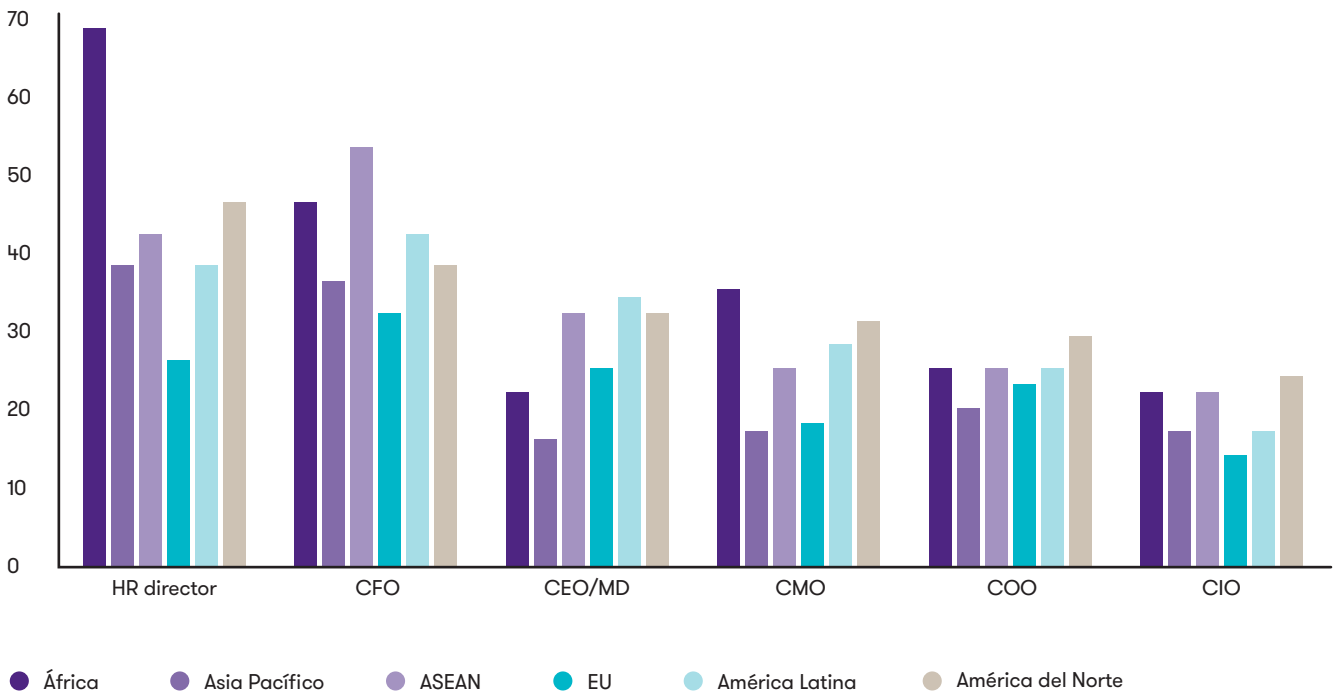
Después de haber visto aumentos significativos en la proporción de mujeres que ocupan puestos de directora general/ejecutiva, de información y de marketing en 2021, el panorama en 2022 ha sido

## Proporción de puestos directivos senior ocupados por mujeres en todo el mundo en 2022





## Puestos directivos ocupados por mujeres por región, 2022



de estabilización. El puesto de directora ejecutiva o general se mantiene en torno a la cuarta parte, tras bajar del 26% al 24%, aunque sigue estando muy por encima de la cifra de 2020, que es de un puesto ocupado de cada cinco (20%). Mientras tanto, el puesto de directora de operaciones se ha mantenido en el 23%, y el de directora de información ha bajado del 21% en 2021 al 19% en 2022.

Cabe destacar que la naturaleza de los roles en la alta dirección está cambiando, con un enfoque menos aislado en cuanto a las áreas de responsabilidad. “El puesto en la dirección de RR.HH., a menudo ocupado por mujeres, solía ser un papel sumamente operativo, pero debido a la guerra por el talento, se convertirá en un papel mucho más estratégico,” afirma Larissa Keijzer de Grant Thornton International. “Y una vez que las mujeres ocupen un papel estratégico, no lo abandonarán.”

### Roles femeninos definidos por la cultura y la geografía

A nivel regional, la historia parece tener más matices de lo que sugiere el patrón global general. Si bien hemos visto que África lleva la delantera respecto a la contratación de mujeres líderes, las mujeres empresarias senior de la región suelen ser directoras de RR.HH. (el 68% son mujeres) o directoras de marketing (35%). Estos puestos todavía se perciben a menudo como funciones más de apoyo y menos operativas. Solo el 22% de las empresas de África afirman tener una directora ejecutiva o general.

La región Asia Pacífico también está rezagada en cuanto a la proporción de puestos de directoras generales o ejecutivas

ocupados por mujeres, con solo un 16%, mientras que América Latina está a la cabeza, con un 34% de puestos de alto rango ocupados por mujeres. Los países de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático y América del Norte se encuentran en mejor situación que el resto en cuanto a la representación femenina en los puestos de directora general o ejecutiva, con un 32%.

La excepción en nuestro reporte de 2022 es el puesto de directora financiera, la función operativa en la que la representación femenina es más elevada. Esto puede deberse a la creciente diversidad de vías de acceso a las profesiones relacionadas con el mundo de la contabilidad y las finanzas, lo que las hace más accesibles para las mujeres y las minorías que aplican<sup>4</sup>. Más de la mitad (53%) de los puestos de dirección financiera en ASEAN son ocupados por mujeres, el 46% en África y el 42% en América Latina. Sin embargo, las economías más tradicionales obtienen peores resultados en este ámbito, con América del Norte (38%) y la UE (32%) situándose por detrás.

En última instancia, esperamos ver una distribución uniforme del talento femenino en todos los puestos senior. De este modo, se abandonará el concepto de competencias y atributos específicos de cada género y se permitirá a las personas destacar por su talento. “Aunque es gratificante ver a más mujeres en puestos relacionados con la estrategia, debemos lograr una distribución a lo largo de toda la organización, no solo en determinados puestos,” afirma Anna Johnson de Grant Thornton Suecia. “Así crearemos un verdadero valor comercial al sumar diferentes perspectivas.” ■

<sup>4</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKFwjoluY7uP1AhXla8AKHdLFBq8OFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.accaglobal.com%2Fcontent%2Fdam%2FACCA\\_Global%2Fprofessional-insights%2FFutureReady2020s%2FJamieLyon.FutureCareersAccountancy2020s.fullreport.pdf&usq=AOvVaw3omlx053z\\_3ddNT5vKH7AK](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKFwjoluY7uP1AhXla8AKHdLFBq8OFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.accaglobal.com%2Fcontent%2Fdam%2FACCA_Global%2Fprofessional-insights%2FFutureReady2020s%2FJamieLyon.FutureCareersAccountancy2020s.fullreport.pdf&usq=AOvVaw3omlx053z_3ddNT5vKH7AK)

# Impacto del Covid-19 en la paridad de género

## Impacto del Covid-19 en la diversidad de género

Creo que todavía no está claro qué efecto tendrá Covid-19 en las trayectorias profesionales de las mujeres



Estamos utilizando nuevas formas de trabajar para crear un entorno más inclusivo para el talento femenino



Espero que las nuevas prácticas laborales beneficien las trayectorias profesionales de las mujeres a largo plazo



Creo que las nuevas prácticas laborales han beneficiado a las mujeres durante la pandemia



He visto aumentar la presión sobre mi organización para lograr y/o mantener el equilibrio de género como resultado del Covid-19



● Muy en desacuerdo ● En desacuerdo ● Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo ● De acuerdo ● Muy de acuerdo

Una pequeña proporción de empresas respondió con un "no sé" a estas preguntas. Estas respuestas no están incluidas en el cuadro de arriba.

Los titulares durante el auge de la pandemia en 2020 especulaban con que el desarrollo profesional de las mujeres podría retroceder 10 años<sup>5</sup> por los cambios en el entorno laboral. Y de hecho, el Foro Económico Mundial (FEM) señala que entre 2019 y 2021 el empleo femenino se redujo en un 4,2%, es decir, 54 millones de puestos de trabajo, frente al 3% del masculino<sup>6</sup>. Asimismo, el análisis de la Nueva Organización Internacional del Trabajo proyectaba que, mientras que el número de hombres con empleo volvería a los niveles anteriores a la pandemia, se esperaba que la cifra de mujeres fuera de 13 millones menos que en 2019.

Sin embargo, la investigación global de Grant Thornton en 2021 demostró que, impulsada en parte por el impacto de la pandemia en las mujeres activas, la diversidad y la inclusión ocupaban un lugar destacado en la agenda de muchas empresas del mercado medio. Casi tres cuartos de los encuestados (73%) consideraron que la pandemia podría ser un punto de inflexión que permitiría que las mujeres accedieran a la alta dirección, y creían que los cambios en el entorno de trabajo beneficiarían el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres a largo plazo.

## Una promesa cumplida

La idea de que el cambio forzado por la pandemia puede tener una influencia positiva en la diversidad de género en el lugar de trabajo no solo persiste en 2022, sino que es más fuerte que en 2021. Un año más tarde, vemos que las expectativas se manifiestan tanto en las experiencias más inmediatas de las mujeres como en las predicciones para el futuro.

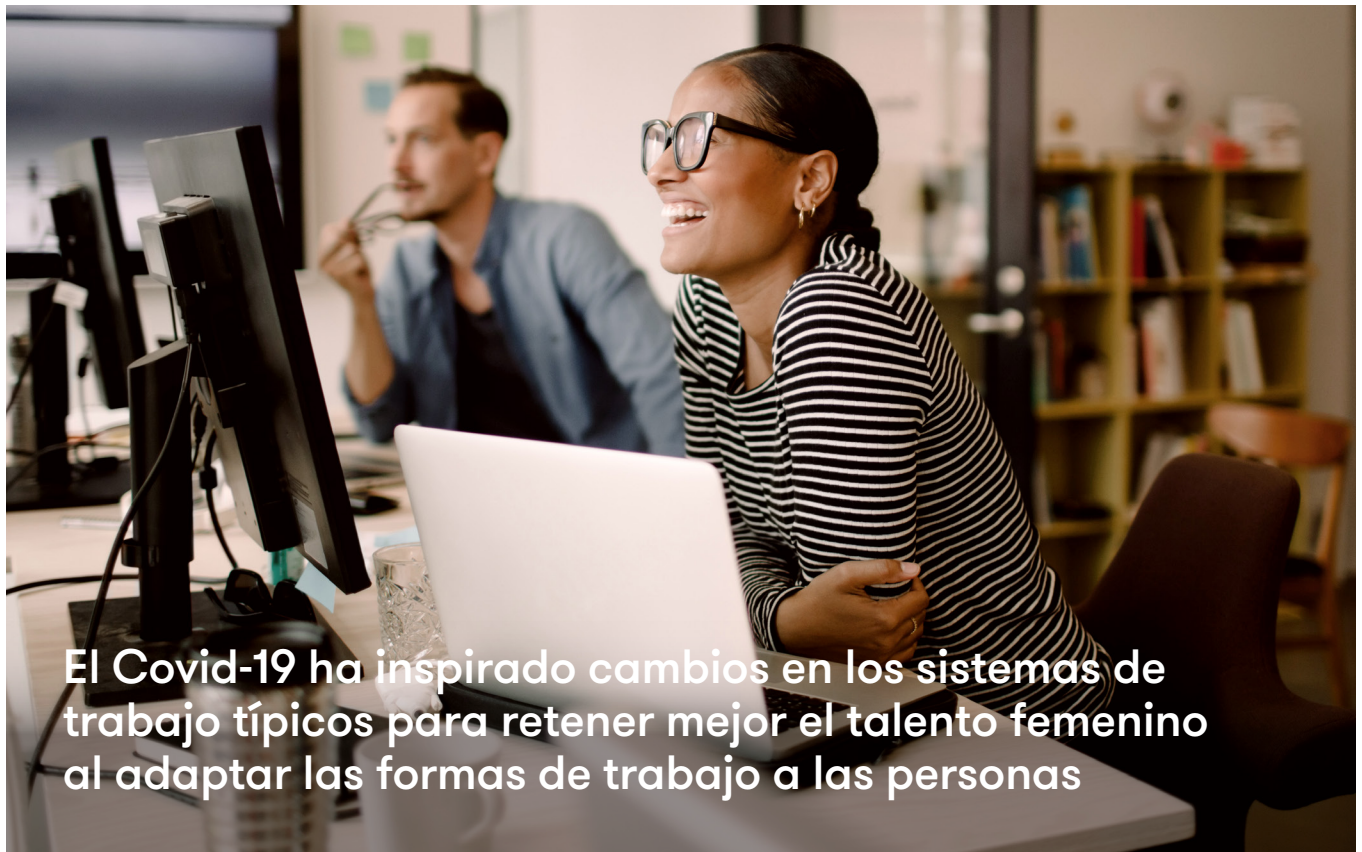
En 2022, el 62% de las empresas afirman haber notado los beneficios para el personal femenino como consecuencia de las nuevas prácticas laborales durante la pandemia, mientras que el 73% ahora cree que tendrá un beneficio a largo plazo en sus trayectorias profesionales (un aumento significativo respecto al 69% de 2021), y el 32% coincide con esta afirmación.

“El modelo tradicional de empresa que promovía que las personas pasaran los días y las tardes en la oficina ha tenido que adaptarse drásticamente a lo largo de la pandemia,” afirma Valérie Verdoni, directora senior de IBC (desarrollo y estrategia empresarial internacional) de RCGT Canadá. “El Covid no solo ha propiciado que haya más flexibilidad, sino que también ha cambiado la percepción en torno a los horarios de trabajo. La idea que se tiene sobre la productividad ya no se basa en la presencia física. Ahora está mucho más

5. <https://www.nytimes.com/2020/09/26/world/covid-women-childcare-equality.html>

6. <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/covid-19-women-employment-gender-jobs/>





## El Covid-19 ha inspirado cambios en los sistemas de trabajo típicos para retener mejor el talento femenino al adaptar las formas de trabajo a las personas

orientada a los resultados y los productos finales. Si estos modelos de trabajo se mantienen después de la pandemia, es lógico asumir que esto dará lugar a muchas más oportunidades de liderazgo para las mujeres.”

Desde una perspectiva de género, no vemos grandes discrepancias entre los hombres y las mujeres que respondieron a la encuesta en cuanto a su percepción del impacto del Covid-19 en las carreras profesionales de las mujeres. Sin embargo, una proporción ligeramente mayor de mujeres estuvo de acuerdo con todas las afirmaciones relacionadas con las prácticas laborales beneficiosas, lo que sugiere una evidencia empírica positiva. El mayor contraste entre ambos géneros corresponde a las nuevas prácticas laborales que beneficiaron a las mujeres durante la pandemia, ya que el 68% de las mujeres se mostraron de acuerdo, frente al 62% de los hombres. Es probable que esto se deba a la experiencia personal de las mujeres frente a la percepción de los hombres sobre los resultados.

### Flexible significa ser flexible

La actual tendencia al alza de la proporción de mujeres en puestos senior que se refleja en nuestros datos puede atribuirse, en parte, a las diferentes prácticas laborales que han surgido a raíz del Covid-19. Las nuevas posturas sobre cómo es el trabajo flexible, y lo eficaz que puede ser, están creando oportunidades que favorecen el progreso de las mujeres.

De cara al panorama de 2022, la pandemia ha impulsado cambios en los sistemas de trabajo típicos para retener mejor el talento femenino al adaptar las formas de trabajo a las personas. Conscientes de las posibilidades que brinda esta tendencia, el 73% de las empresas afirma estar adoptando

nuevas prácticas laborales para crear un entorno más inclusivo a favor del talento femenino.

“Las organizaciones con más visión de futuro se fijarán en los aspectos positivos que surjan de la pandemia, en cómo las personas se han comprometido con su entorno de trabajo, en las opciones flexibles,” afirma Kim Schmidt de Grant Thornton International. “Y tenemos que abandonar la idea de que la flexibilidad se refiere al trabajo de media jornada. Necesitamos una forma verdaderamente flexible de concebir el trabajo: cuándo se hace, cómo se hace y dónde se hace.”

Como si se tratara de una profecía autocumplida, además de abrir la puerta a una gama más amplia de talentos en los niveles más altos, la pandemia también ha creado una mayor demanda de un liderazgo más diverso para hacer frente a los desafíos del panorama empresarial pospandémico, específicamente los atributos que aportan las mujeres líderes.

El informe 2021 de McKinsey sobre las mujeres en el lugar de trabajo reveló que las mujeres directivas adoptan sistemáticamente más medidas para apoyar a los equipos y comprobar el bienestar de su personal que sus homólogos masculinos<sup>6</sup>, y que las mujeres directivas tienen el doble de probabilidades de centrarse en los aspectos imperativos en materia de diversidad e inclusión. Estos comportamientos se ajustan a las prioridades actuales de muchas organizaciones.

“Los estilos de liderazgo han evolucionado a lo largo de la pandemia en cuanto a reconocer la importancia de la salud mental,” señala Valérie Verdoni. “En todo caso, los líderes han reconocido que la empatía y la conexión humana son sumamente beneficiosas a largo plazo, ya que se reduce el agotamiento y aumenta la productividad y los niveles de retención.”

7. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

“Las empresas del mercado medio consideran que adoptar medidas en materia de igualdad de género es un imperativo empresarial, en lugar de limitarse a ‘hacer lo correcto’ por la creciente presión que ejercen sus empleados, consumidores y clientes de la cadena de suministro. Los gobiernos y los legisladores también quieren que las empresas se esfuercen más por lograr la paridad de género. Ser visto actuando es ahora vital para mantener el ritmo de los competidores y ser un negocio sostenible en el futuro.”

**Peter Bodin, CEO, Grant Thornton International**

### La agenda ASG

Otro efecto secundario de la pandemia de coronavirus es el aumento del reconocimiento de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), en particular las relacionadas con la gobernanza en torno a la diversidad del personal. La influencia de las partes interesadas es una fuerza cada vez más potente para el cambio, y nuestra investigación muestra que el 61% de las empresas se ven presionadas por los grupos de interés para aumentar la paridad de género como consecuencia del Covid-19.

El auge del capitalismo de partes interesadas, tal y como se describe por el Foro Económico Mundial<sup>8</sup> está poniendo un mayor énfasis en un modelo económico que, en lugar de optimizar los beneficios a corto plazo para beneficiar a los accionistas, desea la creación de valor a largo plazo a través de la satisfacción de las necesidades de todos los que tienen una participación en la empresa.

Los líderes empresariales de renombre están apoyando la causa. En su carta de 2022 a los directores generales, el director ejecutivo de BlackRock, Larry Fink, declaró: “En un mundo tan conectado como el actual, una empresa debe crear valor para todas las partes interesadas y ser valorada por ellas, con el fin de proporcionar valor a largo plazo a sus accionistas... La pandemia ha impulsado una evolución en el entorno operativo para prácticamente todas las empresas.”

Peter Bodin, CEO de Grant Thornton International, coincide. “Las empresas del mercado medio consideran que adoptar medidas en materia de igualdad de género es un imperativo empresarial, en lugar de limitarse a ‘hacer lo correcto’ por la creciente presión que ejercen sus empleados, consumidores y clientes de la cadena de suministro. Los gobiernos y los legisladores también quieren que las empresas se esfuercen más por lograr la paridad de género. Ser visto actuando es ahora vital para mantener el ritmo de los competidores y ser un negocio sostenible en el futuro.”

Entre las partes interesadas de una empresa se encuentran sus futuras líderes mujeres. No obstante, a pesar de que nuestros datos sugieren una evolución positiva de las prácticas laborales en favor de las mujeres, el 62% de las personas encuestadas cree que aún no se han visto los efectos que

tendrá el Covid-19 en las carreras profesionales de las mujeres. Por lo tanto, es crucial que las empresas mantengan el impulso y no den por sentado que existe un único modelo de trabajo que se adapta a todos los empleados.

### No hay un modelo que se adapte a todo el mundo

A largo plazo, los modelos de trabajo híbridos pueden plantear problemas de visibilidad y acceso a las oportunidades de liderazgo, y propiciar una carga desproporcionada en el cuidado de los hijos que afecte negativamente a las candidatas para ocupar puestos de liderazgo. Si hay líderes potenciales que optan por volver a la oficina con más regularidad o a tiempo completo, quienes trabajan de manera remota pueden tener menos posibilidades de que se les tenga en cuenta para un ascenso.

“Si las empresas vuelven al trabajo exclusivamente presencial o al híbrido, en el que algunas personas se conectan telemáticamente y otras están en la oficina, y si los hombres vuelven a las oficinas y se ven, y las mujeres combinan los roles del trabajo con el hogar y se hacen menos visibles, podríamos llegar a invertir la tendencia hacia la diversidad,” sugiere Larrisa Keijzer de Grant Thornton International. “Es un riesgo que los líderes deben tener en cuenta.”

Algunos impactos negativos de la pandemia en las mujeres líderes ya se han manifestado. El informe de McKinsey sobre las mujeres en el lugar de trabajo 2021 reveló que, en América del Norte, las mujeres están experimentando mayores niveles de agotamiento que los hombres, ya que el 42% afirmó estar agotada con frecuencia o casi siempre en 2021, en comparación con el 35% de los hombres. Esto supone un aumento respecto al 32% de las mujeres que se sentían agotadas en 2020 (frente al 28% de los hombres)<sup>10</sup>.

“Es indiscutible que el bienestar físico y mental de las mujeres se ha visto afectado, pero la pandemia también ha puesto de manifiesto otra faceta de las mujeres: la resiliencia, que ahora se considera un valor fundamental que todas las empresas deben adoptar,” reflexiona Mai Sigue-Bisnar, socia de auditoría y consultoría, y líder del grupo de mercados de P&A Grant Thornton en Filipinas. “Aquí es donde sobresalen muchas líderes femeninas, y esto es lo que la dirección empresarial y el personal pueden aprender de las mujeres” ■

8. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>

9. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

10. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>







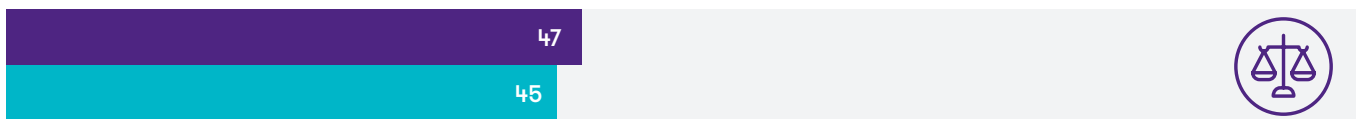
# Acciones que fomentan la diversidad de género

Acciones que se están tomando para garantizar el compromiso y la inclusión de los empleados

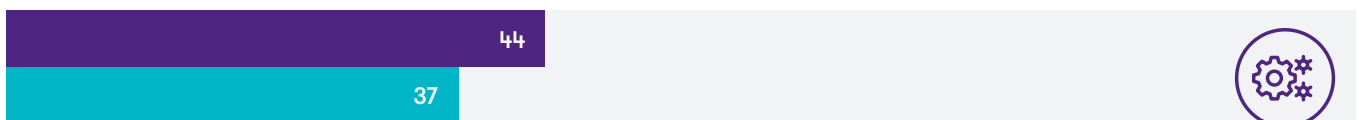
● 2022

● 2021

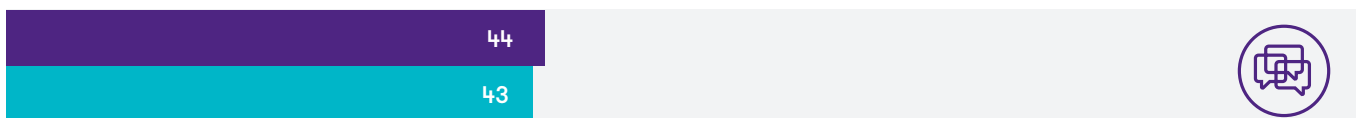
Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal y/o la flexibilidad de los empleados



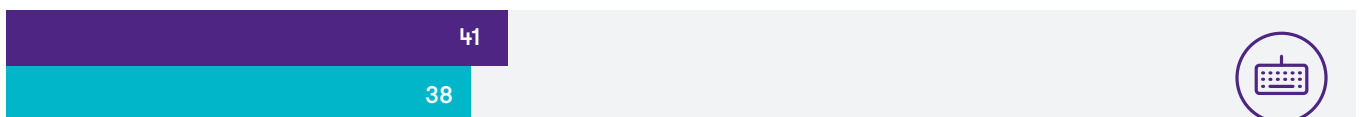
Inculcar nuevas prácticas de trabajo para involucrar mejor a todos los empleados, incluyendo el trabajo virtual y flexible a largo plazo



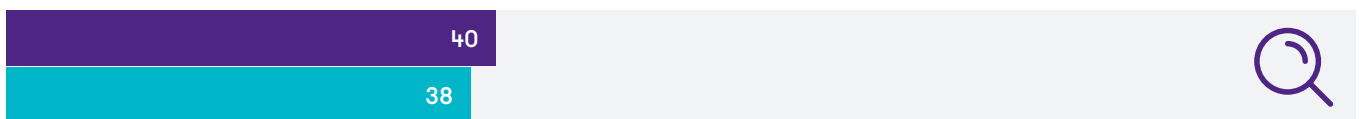
Crear un entorno seguro en el que todos los colegas puedan expresar sus ideas, problemas y preguntas



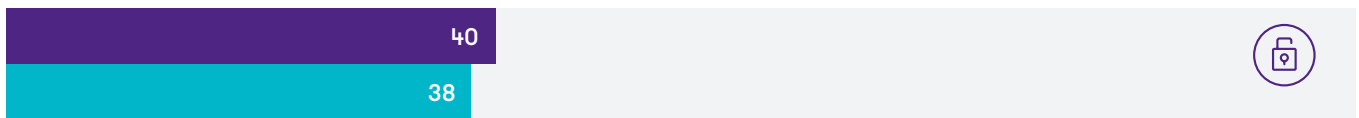
Adaptar los programas de capacitación y desarrollo existentes al entorno cambiante, por ejemplo, haciéndolos virtuales.



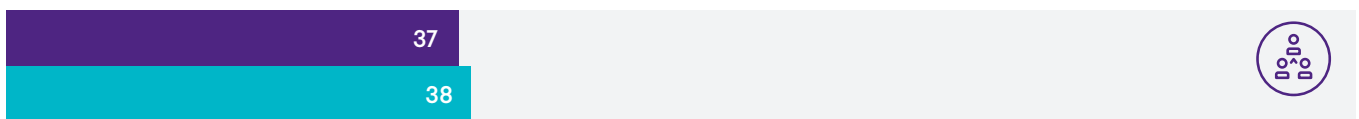
Prestar especial atención a los estilos de trabajo individuales de los empleados y adaptar los enfoques en consecuencia



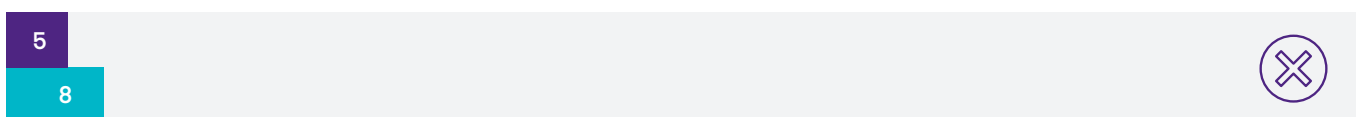
Fomentar y/o mantener una política de puertas abiertas entre los mandos medios y/o altos



Alentar a la alta gerencia a actuar como modelos a seguir



Ninguna acción tomada





## El número de empresas que no toman medidas sobre el compromiso y la inclusión ha disminuido del 8 % al 5 % desde 2021

### Covid-19: un catalizador que favorece el compromiso

Durante los períodos de confinamiento a causa de la pandemia en 2020 y 2021, las empresas de todo el mundo dieron prioridad a medidas específicas para garantizar el compromiso y la inclusión del personal mientras trabajaba a distancia o en entornos limitados. Tras este primer acto reflejo, todo parece indicar que algunas empresas están consolidando las diferentes formas de trabajo que salieron a la luz durante la pandemia. A su vez, estas prácticas están creando un entorno más inclusivo y flexible para el talento femenino.

Curiosamente, el número de empresas que no toman ninguna medida de compromiso e inclusión ha disminuido del 8% al 5% entre 2021 y 2022. Mientras que el 95% de las empresas que están tomando medidas deliberadas para aumentar la inclusión del personal se centran en el cambio cultural, en el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y en la seguridad psicológica.

En 2022, se observan aumentos en todas las acciones consultadas en la encuesta, en comparación con el año anterior. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y la flexibilidad para el personal es la actividad que más se repite, con un 47% de empresas que actúan en este sentido. Crear un entorno en el que las personas puedan expresar sus ideas, problemas y preguntas se mantiene en segundo lugar, con una adhesión del 44%.

“El activo más importante que puede tener una empresa para crear un entorno inclusivo son los equipos de liderazgo que compartan la visión de la empresa,” afirma Vassilis Kazas, managing partner at Grant Thornton Greece. “Es importante que los líderes comprendan que la inclusión consiste en garantizar que se escuche la voz de cada persona, se tengan en cuenta sus opiniones y se compartan las oportunidades por igual entre los grupos de trabajo.”

Una nueva medida entre las tres principales de este año es la de establecer nuevas prácticas laborales para motivar al personal, como el trabajo virtual y flexible a largo plazo. Esta iniciativa ha aumentado considerablemente, pasando del 37% en 2021 al 44%. Adaptar los programas de capacitación y desarrollo a los cambios en el entorno laboral sigue ocupando un lugar elevado en la lista, con un 41%.

“Debido a las modificaciones en las formas tradicionales de trabajo provocadas por la pandemia, ha aumentado el interés y la aceptación del trabajo flexible,” destaca Julia Newton-Howes de Investing in Women. “También parece haber un mayor acceso e incluso una mayor preferencia por la modalidad de trabajo híbrido, que busca un equilibrio ideal entre el trabajo remoto y el trabajo en la oficina o presencial. Los casos de estudio realizados por Investing in Women y sus socios demuestran que la flexibilidad se traduce en una

mejora de la retención del talento y de la productividad de la organización, así como en un mayor bienestar del personal.”

### La flexibilidad fomenta el progreso

Es razonable cuestionarse si existe una correlación entre las prácticas laborales más flexibles, que permiten a las personas trabajar cuando y donde se sienten más eficaces, y el aumento global de la proporción de mujeres en puestos senior.

“El trabajo flexible se ha convertido en la norma en la era de la pandemia y cada vez más trabajadoras aprovechan las ventajas para avanzar en sus carreras,” afirma Ngozi Ogwo de Grant Thornton Nigeria. “Las empresas también se están adaptando a las formas de trabajo virtuales y están implementando herramientas para hacer un seguimiento del rendimiento y comunicar los valores de la organización para mantener a su personal conectado. Esto ha inspirado confianza en las trabajadoras, ya que les asegura que sus esfuerzos en la sombra son registrados y debidamente compensados.”

Al abrir nuevas vías para acceder al talento femenino y retener a las mujeres en los puestos senior, las organizaciones están creando un entorno de trabajo más inclusivo y sostenible. En el futuro, este aspecto será clave para avanzar hacia la paridad de género en la alta dirección.

“Se debe priorizar la flexibilidad dentro de los modelos de trabajo para garantizar, en primer lugar, una fuerza de trabajo más saludable y feliz, pero también para llegar a diferentes grupos de personas, incluidas las mujeres,” afirma 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. “Algo realmente positivo que podría desprenderse de la pandemia es reconocer que la manera en que hacíamos las cosas antes era improductiva y poco inclusiva, para así cambiarla.”

## Al abrir nuevas vías para acceder al talento femenino y retener a las mujeres en los puestos senior, las organizaciones están creando un entorno de trabajo más inclusivo y sostenible

# No es de extrañar que, dada la presión que se ejerce en materia de competencias y la constante competencia por conseguir a las personas más capacitadas, la retención de los talentos preexistentes y la atracción de futuros talentos ocupen un lugar destacado en la lista de prioridades

## Factores que impulsan las políticas de inclusión y diversidad de los empleados



### Las motivaciones detrás de las acciones de D&I

Las empresas reportan una variedad equilibrada de factores que impulsan sus políticas de inclusión y compromiso. No es de extrañar que, dada la presión que se ejerce en materia de competencias y la constante competencia por conseguir a las personas más capacitadas, la retención de los talentos preexistentes (41%) y la atracción de futuros talentos (39%) ocupen un lugar destacado en la lista de prioridades, situándose dentro de los tres primeros puestos.

“Contar con un lugar de trabajo inclusivo es una poderosa herramienta de reclutamiento. Las mujeres millennials buscan empleadores con un historial sólido en materia de diversidad,” señala Monique Pisters, socia de impuestos internacionales y directora de Centro de Negocios Internacionales, Grant Thornton Holanda.

Y adquirir más talento femenino apoyará el objetivo de retención. “Nuestros datos sugieren que las mujeres cambian de trabajo con menos frecuencia que los hombres y las empresas se benefician de esta mayor retención,” agrega Julia Newton-Howes.

La mejora de los resultados comerciales gracias a equipos más diversos es la segunda motivación más importante de la actividad de inclusión, con un 40%. “La rentabilidad es uno de los beneficios de contar con una reserva de talento

más inclusiva desde el punto de vista del género,” afirma Mai Sigue-Bisnar de P&A Grant Thornton. “Los resultados que se publicaron recientemente de la encuesta de Fortune 500 lo confirman: las empresas dirigidas por mujeres líderes registraron un rendimiento sobresaliente en comparación con las que no son tan diversas en materia de género.”

Académicos que publican en el *Academy of Management Journal* estudiaron las razones por las que las organizaciones con mayor diversidad de género en la alta dirección obtienen mejores resultados. Descubrieron tres tendencias distintas en torno a los cambios en el pensamiento estratégico de las empresas tras el nombramiento de mujeres ejecutivas<sup>11</sup>. Aquellas empresas se volvieron más abiertas al cambio y menos expuestas a los riesgos; cambiaron el enfoque de las fusiones y adquisiciones a la investigación y el desarrollo; y las designaciones de mujeres tuvieron el mayor impacto cuando las mujeres estaban bien integradas en el equipo directivo.

Por su parte, el trabajo transfronterizo aún no se ha convertido en una fuerza importante en la actividad para fomentar el compromiso. Formar el mejor equipo independientemente de su ubicación es, con un 30%, un factor relativamente menos frecuente que otros motivadores del compromiso y la inclusión. Es posible que este factor aumente su importancia a medida que las nuevas prácticas laborales faciliten el acceso al talento global y la escasez de competencias se acentúe.

11. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2018.1039>



# Datos sobre diversidad

## La medición impulsa los resultados

La medición de los datos sobre diversidad es uno de los pilares fundamentales para conseguir que más mujeres accedan a la alta dirección. Permite que una organización evalúe su posición actual, obtenga información sobre los campos en los que está teniendo éxito, identifique deficiencias específicas respecto a la representación femenina, encuentre áreas de oportunidad para aumentar el equilibrio de género y trace las trayectorias profesionales de los empleados desde la entrevista hasta su salida.

“Los esfuerzos en pos de lograr la igualdad de género en el lugar de trabajo tienen más probabilidades de prosperar cuando se basan en datos, estadísticas y análisis sobre las personas, las políticas, los programas y la cultura,” afirma Julia Newton-Howes de Investing in Women. “Es importante recopilar y analizar los datos de forma periódica, por ejemplo, a través de encuestas anónimas al personal o estadísticas de RRHH desglosadas por género.”

Las empresas encuestadas en 2022 reconocen este hecho, ya que el 92% de ellas afirman que realizan un seguimiento de al menos una métrica relacionada con la diversidad.

La métrica predominante a la que se le da seguimiento en 2022 es la igualdad salarial entre hombres y mujeres, con un 44% de las empresas que lo hacen. Probablemente, esto se deba a que muchos gobiernos y organismos industriales de todo el mundo exigen que se informe sobre estas cifras. La percepción de la inclusión por parte del personal es la segunda métrica que más se controla, con un 35%, lo cual es interesante porque se trata de un área más intangible y más difícil de cuantificar que la remuneración.

En cuanto a los demás datos que se controlan, se observa

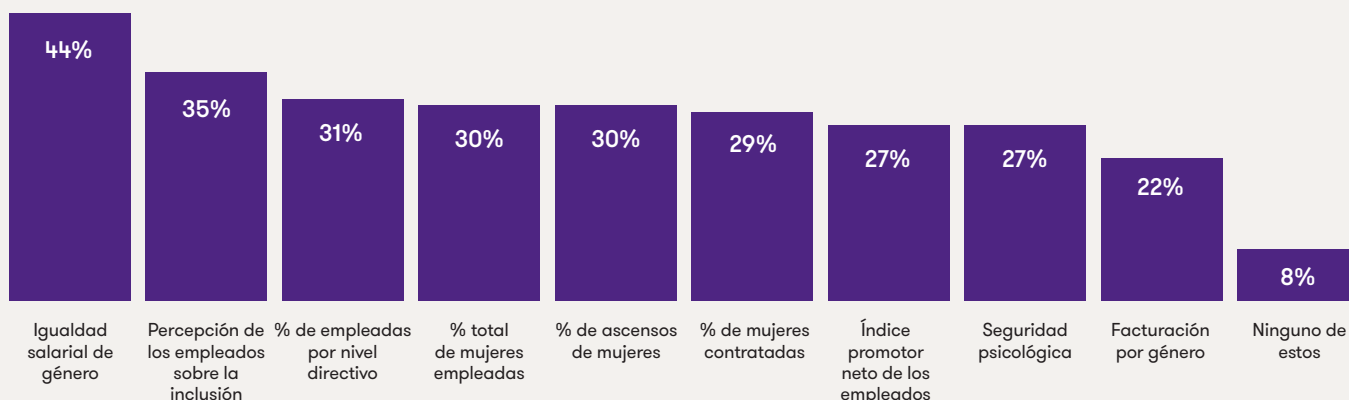
que las métricas estándar de primer orden que reflejan la representación femenina en las empresas se mantienen constantes, sin que se produzca ningún movimiento respecto a las cifras de 2020 en cuanto al número de empresas que le dan seguimiento. El 31% de las organizaciones realiza un seguimiento del porcentaje de mujeres en puestos directivos, y la proporción total de mujeres empleadas es una métrica que también se sigue, con el 30%.

Sin embargo, observamos que el uso de métricas de segundo nivel relacionadas con el progreso y la contratación de mujeres ha aumentado desde 2020. Esto sugiere una mayor adopción de medidas orientadas a hacer un seguimiento de los resultados de las estrategias deliberadas en materia de igualdad, ya que están relacionadas con el éxito de las mujeres dentro de las empresas y su acceso a ellas. Resulta alentador observar que, a medida que las iniciativas de D&I se consolidan, los parámetros que adoptan las empresas para hacer un seguimiento de la diversidad evolucionan con ellas, orientándose hacia la medición de resultados más basados en la acción.

La proporción de empresas que hacen un seguimiento del porcentaje de ascensos por parte de mujeres ha pasado del 25% en 2020 al 30% en 2022, mientras que la cantidad de empresas que miden el porcentaje de nuevas contrataciones por parte de mujeres ha aumentado del 26% al 29%.

“Lo primero que deben hacer las empresas es analizar los datos para definir en qué punto se encuentran y hacia dónde quieren ir,” afirma Sheree Atcheson de Valtech. “Es fácil establecer un objetivo ambicioso del tipo ‘queremos ser mejores’, pero no es posible rendir cuentas a uno mismo con un objetivo así, de modo que hay que ser específico en cuanto a lo que se quiere conseguir, cómo y cuándo.” ■

## Las métricas de D&I seguidas por las medianas empresas en 2022





# Acceso a talento femenino

## Combatir la crisis de talento

La intensidad de la guerra por el talento estaba escalando antes de que el Covid-19 la agudizara. La encuesta de Gartner de 2019 sobre riesgos emergentes señaló la escasez de talento como el riesgo global emergente más apremiante al que se enfrentan las organizaciones, con un 63% de las personas encuestadas que indicaron que se trataba de una de las principales preocupaciones<sup>12</sup>.

La crisis de competencias no amainó durante el auge de la pandemia, de hecho, Manpower informó que el 54% de las empresas a nivel mundial sufrió escasez de talento en 2020<sup>13</sup>, la cifra más alta en más de una década. Y en 2021, los datos del IBR de Grant Thornton mostraron que casi el 60% de las empresas de todo el mundo se esforzaron por conseguir los conjuntos de competencias adecuados, ya que los empleados potenciales reconsideraron sus opciones profesionales, su situación laboral y sus preferencias por el trabajo flexible.

La rotación de talentos está muy presente, y tras la Gran Renuncia, millones de personas abandonan sus puestos de trabajo. La Oficina de Trabajo de EE. UU. informó de que un promedio de más de 3,95 millones de trabajadores renunciaron cada mes en 2021, la mayor cifra desde que se comenzaron a registrar los datos en el año 2000<sup>14</sup>. Por su parte, en Reino Unido, en enero de 2022 se registró el mayor índice de renuncias de los últimos 13 años.

Esta tendencia es particularmente notoria entre las trabajadoras. El informe de McKinsey sobre las mujeres en el lugar de trabajo en 2021 reveló que cuatro de cada 10 mujeres se habían planteado dejar su empresa o cambiar de trabajo<sup>15</sup>.

Y las personas se marchan por una razón. Están priorizando trabajar para empresas que comparten su sentido de propósito. “El año pasado, la investigación de Edelman reveló que el 20% de las personas está planeando dejar su trabajo en

12. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-17-gartner-survey-shows-global-talent-shortage-is-now-the-top-emerging-risk-facing-organizations>

13. [https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/2019\\_TSS\\_Infographic-United\\_Kingdom.pdf](https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/2019_TSS_Infographic-United_Kingdom.pdf)

14. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/interactive-quits-level-by-year.aspx>

15. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

algún momento durante el próximo año: la Gran Renuncia es un hecho,” advierte Adrian Warr, director general del sudeste asiático y responsable de la experiencia del personal en la región de Asia Pacífico de Edelman.

“Un factor determinante es el agotamiento, pero a la par está el propósito. El propósito es lo que motiva a las personas a dejar sus trabajos. Es lo que les ayuda a elegir un trabajo. Y la igualdad es uno de los principales factores que mencionan las personas motivadas por las creencias. La Gran Renuncia forzará a las empresas a dar prioridad a este tema.”

### **Dar prioridad al 50%**

Para superar la escasez de competencias y adelantar a sus rivales en la contratación de las mejores personas, la atracción y retención del talento femenino debe ser una estrategia central para las empresas. En un panorama de contratación cada vez más competitivo, ninguna organización puede permitirse que sus prácticas alejen o pasen por alto a posibles candidatas. Esta afirmación se refleja en nuestro estudio Mujeres Directivas 2022, que muestra que retener (41%) y atraer (39%) el talento son dos de los principales factores que impulsan las medidas de compromiso e inclusión.

“El talento femenino es sumamente importante para cubrir la falta de competencias, ya que el 50% de la fuerza laboral es femenina,” señala Larissa Keijzer de Grant Thornton International. “Si solo nos concentramos en los hombres, excluimos a una gran cantidad de personas con diferentes competencias. Contar con mujeres a nivel de dirección en los consejos de administración tendrá un impacto, ya que se necesitan modelos de conducta para hacer progresar las carreras profesionales de otras mujeres; de lo contrario, sentirán que no encajan.”

No tiene sentido subestimar a la mitad de la fuerza de trabajo a la hora de contratar líderes. Más aún cuando ese 50% ofrece resultados empresariales comprobados. En un estudio de 2019 publicado en Harvard Business Review, las mujeres en puestos senior fueron calificadas en revisiones 360 como altamente competentes en una serie de características clave de liderazgo<sup>16</sup>. Entre ellas, se encuentran las de tomar la iniciativa, tener capacidad de resiliencia, inspirar y motivar a los demás, liderar los cambios e impulsar los resultados, todas competencias vitales para las empresas ágiles y con visión de futuro que pretenden prosperar en la economía pospandémica.

“Al menos la mitad del problema radica en la retención más que en la contratación,” afirma Adrian Warr. “Si se hace foco sobre la retención, se obtienen algunas ventajas. Está más bajo su control, ya que tiene un público cautivo. Puede crear una generación de modelos femeninos relevantes que ayuden a captar a la siguiente generación. De esta forma, al solucionar la primera parte del problema, se empieza a resolver la segunda.”

### **Cambiando la forma en la que trabajamos**

Las nuevas prácticas laborales pueden contribuir a aumentar el número de mujeres en puestos senior, ya que ofrecen nuevas formas de acceder al talento femenino. La investigación de Manpower muestra que la flexibilidad y el control sobre su calendario laboral se sitúa como la segunda prioridad (después de la remuneración) para trabajadores de todas las

edades, geografías y géneros. En la encuesta Recruiter Nation realizada por Jobvites en 2021, el 44% de quienes se dedican a la selección de personal mencionaron el trabajo desde casa y los horarios flexibles como las ventajas más eficaces para captar candidatos<sup>17</sup>.

Sin embargo, es importante que las empresas también reconozcan el potencial de perder el contacto con el personal debido a las prácticas de trabajo híbrido. “Una vez superada la pandemia, se espera que el trabajo desde casa sea el nuevo modelo durante al menos la mitad de la jornada laboral. Cuando las personas no acuden a la oficina con frecuencia, se corre el riesgo de perder la identidad corporativa, y esa identidad es clave para retener al personal, especialmente a las mujeres,” afirma Monique Pisters de Grant Thornton Holanda.

“Después del Covid, fomentar las conexiones emocionales entre el personal y sus empleadores será aún más importante para garantizar que permanezca en la empresa a largo plazo,” agrega. “El personal, y especialmente las mujeres, no se conformarán necesariamente con un sueldo elevado: quieren sentir que pertenecen a algún sitio, que se les respeta y se les reconoce.”

### **La DEI impulsa la captación**

Para acceder al talento femenino, las empresas deben seguir impulsando sus iniciativas de diversidad e inclusión, y no solo por el efecto primario de incorporar más talento variado a la empresa. Un efecto secundario de este tipo de medidas es que contar con un programa de diversidad sólido, transparente y bien articulado ayuda a captar y retener al personal de todos los orígenes que busca trabajar en empresas más inclusivas.

“Lo que realmente está impulsando el cambio es el deseo cada vez mayor de las personas de trabajar para empresas que compartan sus mismos valores y principios,” explica Vassilis Kazas de Grant Thornton Grecia. “Las políticas de DEI innovadoras hacen que las empresas sean mucho más atractivas para el talento potencial, que ve un espacio seguro en el que puede superarse, manteniendo el equilibrio entre la vida laboral y personal y siendo evaluado únicamente en función del rendimiento.”

Según la investigación de 2021 de Recruiter Nation, la mitad (49%) de los reclutadores informan que las personas en busca de empleo preguntan sobre las iniciativas de DEI, un 16% más que en 2020. Y el 44% ve que hay candidatos que rechazan entrevistas u ofertas laborales debido a la falta de diversidad en la fuerza de trabajo del empleador.

Tampoco basta con anunciar los programas de DEI. Tienen que ser visiblemente efectivos. “Las políticas en sí mismas no marcan la diferencia a la hora de captar y retener el talento,” asegura Valérie Verdoni de RCGT Canadá. “Tener políticas de DEI no ayudará a vencer en la competencia por el talento a menos que esas políticas penetren en la cultura.”

“Muchas organizaciones siguen creyendo que los candidatos no verán más allá de la imagen que promocionan en el mercado. Necesitan dar más crédito a los candidatos potenciales, especialmente en las condiciones competitivas actuales del mercado.” ■

16. <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

17. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2021/09/Jobvite-RecruiterNation-Report-WEB-2.pdf>



# Conclusiones

Dos años después de la llegada de la pandemia del coronavirus al mundo, aún no se conoce el alcance de su impacto en el panorama empresarial, la forma en que las organizaciones esperan que su personal trabaje y las oportunidades derivadas para aumentar la igualdad de género.



Hay señales positivas de que en muchas empresas consoliden enfoques más flexibles de las prácticas de trabajo, pero se necesitará tiempo para que estos cambios se afiancen.

Sin embargo, podemos afirmar con certeza que se ha experimentado una mejora progresiva en el número de mujeres que ocupan puestos senior en todo el mundo. “Tras el revuelo de los dos últimos años, cualquier movimiento ascendente es positivo,” insiste Kim Schmidt de Grant Thornton International. “En cada año se ha producido algún avance, y se necesita un gran esfuerzo y un cambio cultural para que estas cifras tengan un impacto significativo. Ahora empezaremos a ver un impulso continuo, sin retroceso.”

Hasta la fecha, nuestra investigación sugiere que la pandemia ha tenido, en general, un impacto positivo en las carreras profesionales de las mujeres y en el acceso a los puestos senior, y muchas de las personas encuestadas ven una evolución positiva en el entorno laboral inmediato de las mujeres y en sus trayectorias profesionales a largo plazo.

“Al haber un nuevo equilibrio en los roles que anteriormente obligaban a algunas mujeres a dejar de trabajar, sobre todo en los niveles medios de dirección, las mujeres ahora tienen más posibilidades de ocupar puestos senior, y también son más ambiciosas,” confirma Larissa Keijzer de Grant Thornton International. “El hecho de que exista una mayor flexibilidad ha

facilitado el acceso de las mujeres a la alta dirección.”

Sin embargo, será necesario un enfoque continuo y medidas dedicadas para garantizar que estos beneficios se traduzcan en un mayor crecimiento de la proporción de mujeres líderes en todo el mundo. Dado que muchas mujeres están decidiendo cambiar de trabajo como consecuencia del Covid-19, y eligiendo vincularse a organizaciones que se alinean con su sentido de propósito, las empresas deben ser estratégicas a la hora de atraer a las trabajadoras

Las empresas están reconociendo que el talento femenino es un recurso esencial y vital para obtener buenos resultados comerciales, y que es fundamental para superar la falta de competencias. Para retener ese talento, las organizaciones deben colaborar con el personal para conocer cómo pueden modificar la organización del trabajo para que se mantenga en la fuerza de trabajo y se alcance la igualdad en cuanto a la antigüedad.

“Centradas, ágiles y flexibles, las empresas del mercado medio internacional están bien posicionadas para desempeñar un papel importante en la agenda de la igualdad de género,” afirma Peter Bodin de Grant Thornton International.

“La capacidad de identificar, acceder y retener el talento femenino en puestos senior ayudará a impulsar el mundo empresarial hacia la paridad de género en el liderazgo. Si las



empresas se centran en apoyar a las personas como tales y crean entornos flexibles e inclusivos que les permitan dar lo mejor de sí mismas, podremos aprovechar la oportunidad de reequilibrar el liderazgo empresarial para las generaciones venideras.”

Estas iniciativas deben formar parte de una estrategia global y transparente que se extienda por toda la organización, desde el consejo de administración hacia el resto de la empresa, y en la que todas las personas apoyen la causa. La medición, la responsabilidad y la creación de una cultura inclusiva son los pilares centrales en la creación de un [Plan para la acción](#) para lograr el equilibrio de género en el liderazgo.

“Hoy en día, las empresas deben integrar la igualdad de género en todos los procesos, y todos los líderes deben trabajar por la inclusión y la diversidad,” señala Anna Johnson de Grant Thornton Suecia. “Debe formar parte del trabajo continuo, confiar en proyectos aislados no sirve. Se necesitan objetivos claros y transparencia sobre hacia dónde se va y por qué. Y cada persona tiene que contribuir.”

A medida que el impulso para crear más oportunidades de contratar talento diverso se acelera en todo el mundo, esperamos ver un aumento significativo del número de mujeres en la alta dirección, y de la proporción de equipos de liderazgo formados por mujeres. Con todas las cifras globales

y regionales alcanzando o superando el punto de inflexión del 30%, el movimiento futuro ahora debería ser positivo. La puerta a la oportunidad está abierta.

“Soy muy optimista porque hay mucha gente que cree que es necesario un cambio significativo,” concluye Kim Schmidt.

“Tanto hombres como mujeres líderes han abrazado con pasión la idea de que la diversidad y la inclusión, empezando por el género, son fundamentales para que las organizaciones tengan éxito, ya sea en lo que respecta a la atracción de talento, la innovación o el rendimiento. Estos líderes serán el motor del impulso.” ■

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

Al investigar la representación femenina en la alta dirección durante 18 años y resaltar lo que aún queda por hacer, nuestro objetivo es actuar como un agente impulsor del cambio para fomentar la paridad de género y la inclusión en las empresas..

Para obtener más información, visite:  
[grantthornton.global/women-in-business-2022](https://www.grantthornton.global/women-in-business-2022)



## Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida mundialmente y es una de las organizaciones líderes mundiales de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría. Grant Thornton es un asesor de negocios líder que ayuda a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento.

Nuestra marca es respetada globalmente como una de las principales organizaciones contables del mundo reconocida por los mercados de capitales, por los reguladores y las entidades que establecen las normas internacionales. Nuestra escala global en más de 138 países con más de 58,000 personas significa que tenemos la capacidad para satisfacer sus necesidades cambiantes, pero con la perspectiva y agilidad que le ayuden a permanecer a la vanguardia.

Los clientes de empresas privadas, empresas que cotizan en bolsa y organismos del sector público vienen a nosotros en busca de habilidades técnicas y capacidades del sector, pero también por nuestra manera diferente de trabajar. Los socios y equipos de nuestras firmas miembro invierten tiempo para comprender verdaderamente su negocio y proporcionar una perspectiva real y fresca para que usted continúe avanzando. Ya sea que su empresa tenga aspiraciones nacionales o internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar su potencial de crecimiento.

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

## Metodología

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta global a empresas de tamaño medio, entrevistando de manera semestral a aproximadamente 5,000 directivos de empresas privadas y que cotizan en bolsa de todo el mundo. Lanzado en 1992 en nueve países europeos, el reporte actualmente encuesta cada año a más de 10,000 líderes empresariales de 29 economías, para ofrecer análisis avanzados acerca de los problemas económicos y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo..

Los datos en este informe provienen de 5,000 entrevistas realizadas en octubre y diciembre de 2020 a directores ejecutivos, directores generales y otros altos funcionarios encargados de la toma de decisiones de todos los sectores de la industria en empresas de tamaño medio en 29 países. La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos negocios con ingresos de US\$ 5 millones a US\$ 500 millones; en los Estados Unidos, aquellos con ingresos anuales de US\$ 100 millones a US\$ 4 mil millones; en Europa, aquellos con 50-500 empleados.

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



© 2022 Grant Thornton International Ltd. 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 International Ltd (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 miembros no se representan ni obligan entre sí, y no son responsables por los actos u omisiones de las demás.