



40 AÑOS

Women in Business 2025

Una generación sin
oportunidades perdidas

21 AÑOS
DE WOMEN
IN BUSINESS





Contenidos

03 Prólogos

Capítulo 1
La paridad en las
empresas medianas
sigue estando a
una generación de
distancia

10

Capítulo 2
La presión
consigue logros a
escala regional

17

Capítulo 3
Diversidad
de género: la
motivación

21

Capítulo 4
Los agentes del
crecimiento
impulsan la
diversidad

27

Capítulo 5
Presión interna:
las empresas
aprovechan la
oportunidad

32

Capítulo 6
España mantiene
el liderazgo en el
irreversible camino
hacia la equidad

39

Capítulo 7
Acelerar la acción:
el impulso hacia la
diversidad

63

66 Referencias

67 Colaboradores

68 Metodología



Prólogos

Karitha Ericson

Líder Global, Network Capability,
Culture and Corporate
Sustainability de Grant Thornton
International



Llevamos 21 años haciendo un seguimiento de la proporción de mujeres que ocupan altos cargos directivos en las empresas medianas de todo el mundo. En los últimos cinco años, este dato clave ha registrado un crecimiento sostenido y, como resultado, nuestra expectativa es que se alcance la paridad en 2051.

Sin embargo, como hemos mencionado en informes anteriores, la paridad debería materializarse antes.

Al ritmo actual de progreso, una mujer joven que esté comenzando ahora su carrera profesional tendrá que trabajar durante más de un cuarto de siglo antes de aspirar a trabajar en una empresa mediana que asegure la paridad de género en los puestos directivos. Debemos actuar de inmediato para acelerar el ritmo hacia la igualdad: se lo debemos a las mujeres y a las economías y sociedades que nos sustentan. Por todo ello, resulta adecuado que el lema del Día Internacional de la Mujer 2025 sea «Acelerar la acción».¹ No podemos permitirnos perder a otra generación de mujeres.

* Encontrará las notas a pie de página al final del Informe. Asimismo, recomendamos la lectura seguida de todas las páginas, incluidas las declaraciones, para una mayor comprensión de las conclusiones del presente estudio.



Dado que las pequeñas y medianas empresas constituyen la mayor parte de la economía mundial, representan el 90% del conjunto de todas las empresas y crean dos de cada tres puestos de trabajo en todo el mundo,² existe la presión y la responsabilidad de impulsar las medidas que llevan a cabo en materia de género. Nuestro estudio Women in Business sobre las mujeres en la empresa demuestra lo que muchos dirigentes empresariales ya saben: que los equipos con un buen equilibrio entre hombres y mujeres pueden lograr mejores resultados. No obstante, si bien hay directivos conscientes de los beneficios que esto implica para la facturación, esta idea no está aceptada universalmente.

A pesar de comprender que la diversidad de género tiene el potencial de impulsar el crecimiento, por lo general, las estrategias en pos de la igualdad de género que tienen muchas empresas carecen de un objetivo bien definido. Esto no solo perjudica a las medianas empresas. Si las empresas dejan pasar las oportunidades de crecimiento que ofrecen los equipos de trabajo con una mayor paridad, esto repercutirá en las economías de todo el mundo. Por ello, deben actuar ya.

De todos modos, el estudio de este año da motivos para ser optimistas y ofrece mucha información de la que aprender. Las empresas que se han enfrentado a una presión externa afirman que el porcentaje de mujeres en puestos directivos ha aumentado en el último año como consecuencia de dicha presión. En este sentido, la presión más importante a favor del cambio la ejerce un asesor o consultor externo, seguido de los inversores, los clientes y los socios. Esta presión está dando sus frutos: al adoptar medidas para aumentar la diversidad de género, las empresas medianas ganan atractivo ante las partes externas de las que dependen para crecer. Asimismo, las empresas ponen en marcha esfuerzos por iniciativa propia, aunque está claro que siguen sin entender por qué tienen que llevarlos a cabo ni el verdadero valor que se consigue cuando una empresa cuenta con equipos directivos en los que prima la diversidad.

Es un error considerar la creación de equipos con mayor equilibrio y diversidad de género como una opción o algo complementario. Cuando los equipos directivos excluyen a las mujeres, las empresas pierden oportunidades de crecer y la economía mundial se resiente.



Para ayudar a las medianas empresas, en el informe de este año hemos detectado que existen tres acciones clave que impulsan la diversidad:

1

Actuar con valentía y fijar objetivos ambiciosos respecto a los puestos directivos. Las empresas deben contar con un objetivo claro sobre el porcentaje de mujeres que debe haber en puestos de alta dirección, plantearse ir un paso más allá y fijar objetivos sobre los cargos concretos que les gustaría que las mujeres desempeñaran.

2

Comprometerse con objetivos que apoyen todas las etapas de la carrera profesional de la mujer, no solamente en el nivel directivo. Los datos que hemos recopilado demuestran que la creación de redes y la mentoría contribuyen a garantizar que, una vez que las mujeres llegan a la alta dirección, permanezcan en ella. Las empresas deben establecer metas en estos ámbitos clave, apoyar a las mujeres a lo largo de su carrera profesional y favorecer su promoción profesional. Si pierden el talento de las mujeres, pierden potencial de crecimiento.

3

Ejercer presión sobre los socios externos en todos los puntos de las cadenas de suministro para que aumenten el equilibrio de género en sus equipos de trabajo. Las empresas que invierten en otras empresas medianas, se asocian con ellas, o son clientes de ellas, influyen significativamente a la hora de tomar conciencia sobre la adopción de estrategias y objetivos.

Con el fin de evitar que haya otra generación perdida y sus oportunidades relacionadas —para las mujeres, para el middle-market y para toda la economía—, es el momento de mantener la presión.



Isabel Perea

Socia & Head of Audit en la oficina de Barcelona y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton.

Aurora Sanz

Socia directora de Laboral de Grant Thornton.



En un mundo caracterizado por constantes transformaciones sociales, económicas y geopolíticas, la equidad de género en el entorno empresarial se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo sostenible de las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

España, consciente de esta realidad, ha mantenido su liderazgo en la promoción de la diversidad y la inclusión en la dirección empresarial, consolidándose como un referente a nivel europeo y global.

Este informe refleja el compromiso de las empresas españolas con la equidad de género y analiza los desafíos y oportunidades que este camino presenta.

Las medianas empresas españolas juegan un papel crucial en esta transformación. Su impacto no solo se refleja en la generación de empleo y la estabilidad económica, sino también en la manera en que influyen sobre sus comunidades, cadenas de suministro y resultados financieros. Este estudio, con más de dos décadas de investigación ininterrumpida, confirma que los empresarios españoles están cada vez más convencidos de que la diversidad de género en la alta dirección es un factor determinante para el éxito organizacional.



En el análisis del liderazgo femenino, se identifican dos enfoques predominantes en la adopción de políticas de diversidad: el cumplimiento normativo y la convicción corporativa. Si bien las regulaciones han impulsado cambios significativos en la composición de los equipos directivos, la verdadera transformación se ha dado cuando las empresas han comprendido que la equidad de género aporta beneficios tangibles en innovación, eficiencia y rentabilidad. A pesar de la incertidumbre global y de las tendencias regresivas observadas en otras regiones, España ha consolidado su avance, manteniéndose como líder de la Unión Europea con un 38,4% de mujeres en puestos directivos.

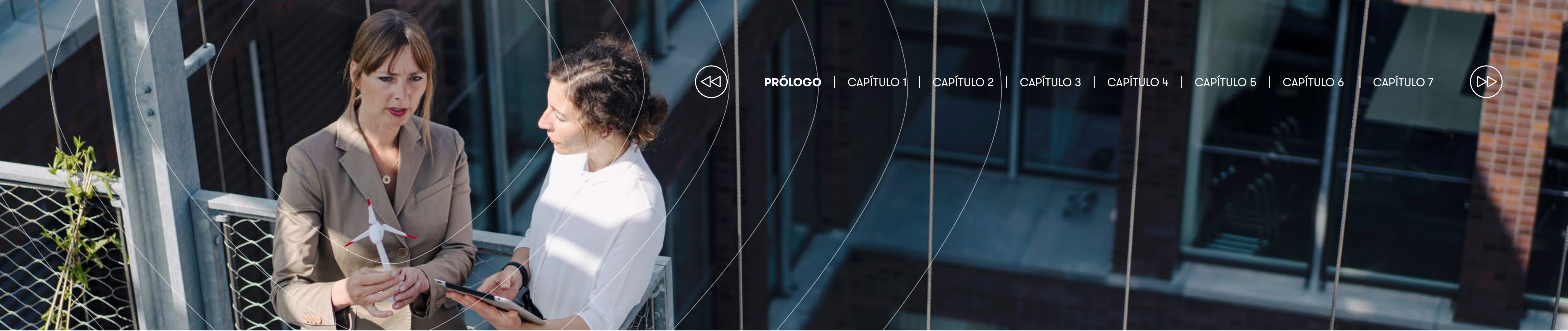
El informe también revela que, a nivel autonómico, la presencia femenina en la alta dirección avanza a diferentes ritmos. Regiones como Cataluña y Madrid lideran con tasas superiores al 40%, mientras que otras comunidades presentan cifras menos alentadoras. Este fenómeno evidencia la necesidad de seguir promoviendo políticas de inclusión y garantizar que el progreso sea homogéneo en todo el territorio nacional.

Por otro lado, el estudio destaca la evolución del liderazgo femenino por tipo de cargo, señalando que, aunque hay un incremento generalizado en la representación de mujeres en dirección de recursos humanos, marketing y operaciones, los cargos más altos, como CEO y presidenta, siguen mostrando una brecha considerable. La caída del porcentaje de mujeres en puestos de

CEO, que ha descendido a un 19,3%, es una preocupación clave, ya que estas posiciones tienen un impacto directo en la promoción de políticas de equidad dentro de las organizaciones.

Las ventajas de la equidad en el mundo empresarial son cada vez más evidentes. Las empresas que han implementado estrategias de diversidad reportan mejoras en la innovación, un entorno de trabajo más integrador y una mayor retención del talento. Además, la equidad no solo es una cuestión de justicia social, sino también una ventaja competitiva. Clientes, inversores y empleados valoran cada vez más a las organizaciones que promueven la inclusión y la igualdad de oportunidades.





PRÓLOGO

| CAPÍTULO 1

| CAPÍTULO 2

| CAPÍTULO 3

| CAPÍTULO 4

| CAPÍTULO 5

| CAPÍTULO 6

| CAPÍTULO 7



El informe también señala que las presiones externas han sido clave para la aceleración del cambio. Empresas en España han recibido demandas de transparencia sobre sus políticas de diversidad por parte de clientes, asesores externos, reguladores e inversores. Esta tendencia demuestra que la equidad ya no es solo un objetivo interno, sino una exigencia del mercado y un factor determinante en la toma de decisiones empresariales.

Para continuar en la senda del progreso, el informe destaca varias estrategias eficaces para incrementar la representación femenina en la dirección. Las mentorías, los programas de networking y el acceso de mujeres a consejos de administración han mostrado ser particularmente efectivos. También se resalta la importancia de las medidas de conciliación laboral y la eliminación de la brecha salarial como herramientas clave para garantizar la equidad a largo plazo.

A pesar de los avances significativos, el informe subraya que aún queda mucho por hacer. Si bien se han logrado resultados alentadores, el estancamiento o retroceso en algunas áreas nos recuerda que la equidad no es un destino, sino

un proceso continuo. La meta de alcanzar la paridad en el liderazgo empresarial en 2051 sigue siendo un horizonte lejano que exige un compromiso redoblado por parte de todas las partes involucradas.

En este contexto, el lema del Día Internacional de la Mujer de este año, “Acelerar la acción”, cobra un significado especial. Es un llamado a que las empresas sigan avanzando sin dilaciones, a que continúen implementando medidas efectivas y a que se mantengan firmes en su compromiso con la diversidad y la inclusión. El liderazgo femenino no solo es una meta deseable, sino una necesidad imperante para construir un entorno empresarial más justo, innovador y sostenible.

Este informe es un reflejo del camino recorrido y de los desafíos que aún quedan por superar. Sirve como guía para que empresas, instituciones y la sociedad en su conjunto sigan trabajando en la promoción del talento femenino y en la creación de entornos donde la igualdad sea una realidad tangible. Mantener el liderazgo en equidad de género es una responsabilidad compartida y un compromiso que debe continuar fortaleciéndose en los próximos años.



66

El middle-market es el pulso de la economía mundial y la única manera de materializar todo su potencial radica en asegurar la diversidad en la alta dirección. No es un tema sólo de igualdad, también se trata de alcanzar un crecimiento económico sin precedentes. Al acelerar la acción sobre el equilibrio de género, no sólo abrimos las puertas a las mujeres, sino que estamos creando un panorama empresarial más innovador, resiliente y dinámico para las generaciones venideras.

Peter Bodin

CEO Global

Grant Thornton International



Capítulo 1:

La paridad en las empresas medianas sigue estando a una generación de distancia



El avance mundial hacia la paridad

En el mercado medio mundial, más de uno de cada tres puestos de alta dirección (34%) lo ocupan mujeres. Esto supone un aumento de 0,5 puntos porcentuales en comparación con 2024 y muestra que el avance hacia la paridad en los puestos directivos ha seguido una tendencia superior a la de los últimos cinco años.

Gracias a este progreso, el momento en que esperamos que las mujeres ostenten la mitad de los puestos directivos se ha adelantado de 2053 a 2051. Sin duda, es un paso positivo para las mujeres y para las empresas medianas. No obstante, a todavía más de un cuarto de siglo de alcanzar la paridad, queda mucho camino por recorrer.

Porcentaje global de puestos de alta dirección ocupados por mujeres



Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton

La paridad de género no es solo una cuestión de la mera lucha por la igualdad

También tiene una importancia económica primordial. Las investigaciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que eliminar la brecha de género en los mercados en desarrollo podría elevar el PIB de estos países en un promedio del 23%.³ El mercado medio, como una de las fuerzas más dinámicas de la economía mundial, desempeña un papel fundamental a la hora de materializar este potencial de crecimiento.



66

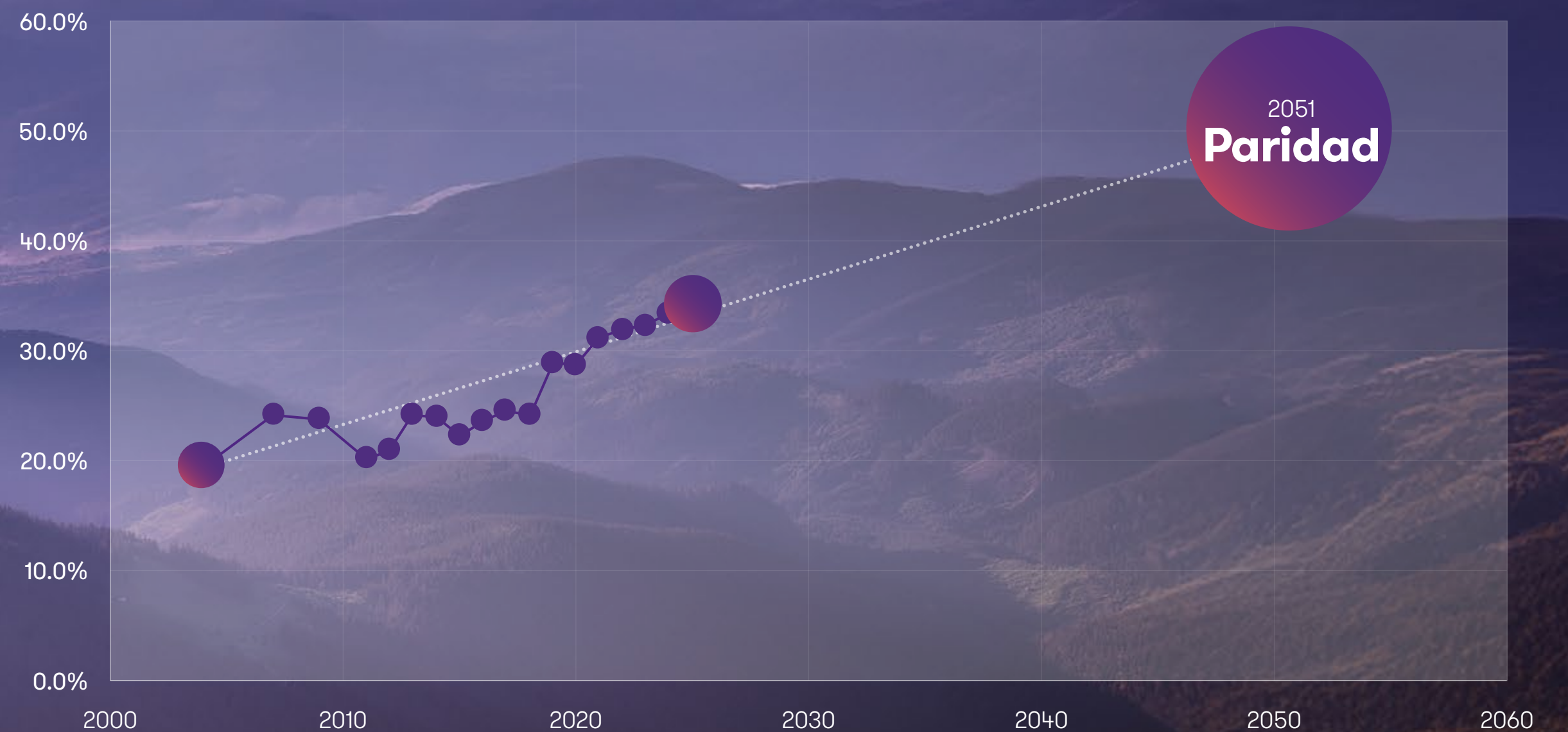
Es descorazonador ver que corremos el riesgo de perder a otra generación de mujeres líderes. Llevamos muchos años hablando de este tema y, aunque es bueno ver avances, 2051 es una fecha demasiado lejana.

Belinda Tan

Directora Ejecutiva,
Grant Thornton Singapur



Porcentaje global de puestos de alta dirección ocupados por mujeres (Paridad proyectada)



Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton



6 En la mayoría de los países se considera inaceptable no contar con mujeres en el equipo directivo. China y Estados Unidos son las dos mayores economías del mundo y no cabe duda de que las empresas de estos países quieren ser percibidas como líderes en materia de diversidad.

Karitha Ericson

Directora internacional, Capacidad de red, cultura y sostenibilidad corporativa, Grant Thornton International

Las empresas que aceleran el progreso hacia equipos directivos con mayor igualdad respaldan el desarrollo económico y social. Asimismo, se beneficiarán de mejores resultados empresariales. Matiana Behrends, socia, responsable de servicios de asesoramiento y consultoría de capital humano en Grant Thornton Argentina, comenta: «Sabemos que las empresas logran mejores resultados cuando tienen una mayor diversidad de género en los niveles jerárquicos más altos. Toman mejores decisiones, suelen ser más creativas y también responden mejor ante las crisis:⁴ lo que es bueno para las mujeres también es bueno para las empresas».

**La ausencia de mujeres en la cúpula:
un hecho cada vez más insólito**

Son muy pocas las empresas medianas que no cuentan con mujeres en puestos directivos, ya que los dirigentes han comprendido que no contar con ellas perjudica al negocio. A escala mundial, solo el 4,1% de las empresas medianas afirma no tener mujeres en sus equipos directivos, lo que supone un descenso de 2,6 puntos porcentuales con respecto al 6,7% del año pasado. En China, Indonesia y Estados Unidos no hay ninguna empresa mediana que esté dirigida exclusivamente por hombres. Dada la importante proporción que representan estas empresas en el mercado, esto supone un cambio radical en el porcentaje de mujeres con puestos de alta dirección en las plantillas de estas economías clave.



En Estados Unidos, este logro se debe probablemente al cambio de actitudes culturales. En el mundo empresarial, actualmente es prácticamente inexcusable tener equipos directivos formados exclusivamente por hombres. De hecho, si un grupo de trabajo compuesto únicamente por hombres se propone presentar una idea o proyecto, se arriesga a que lo descarten sin ni siquiera llegar a hacer su presentación. Ocurre que las organizaciones no se sienten a gusto haciendo negocios con empresas que solo tienen hombres en su consejo de administración o cúpula directiva.

Nicole Julius

Socia Directora Nacional, Assurance
Grant Thornton LLP (EE. UU.)



Cambios en los cargos

Hemos asistido a un aumento anual del porcentaje de mujeres que ostentan todos los puestos que componen el equipo de alta dirección. En las empresas medianas, el 47,6% de los puestos de dirección de Recursos Humanos (RR.HH.), el 44,6% de los de dirección de Finanzas (CFO) y el 33,3% de los de dirección de Marketing (CMO) están ocupados por mujeres, lo que los convierte en los tres cargos que desempeñan las mujeres en mayor medida. Por otro lado, es decepcionante que el porcentaje de empresas con directoras ejecutivas (CEO) solo haya aumentado 2,6 puntos porcentuales desde 2024, hasta el 21,7%, una cifra que se sitúa por debajo del 28,4% alcanzado en 2023.

Isabel Perea, socia de auditoría en Grant Thornton España, afirma: «Los cambios normativos —como, por ejemplo, el fomento de las cuotas y las regulaciones en pos de la igualdad— han propiciado avances significativos en todos los cargos que desempeñan las mujeres en las empresas. Sin embargo, también se ha producido un importante cambio cultural en las empresas, donde la diversidad de género ya no se percibe como una mera obligación, sino como algo que reviste un valor estratégico».

En Sudáfrica, las mujeres ocupan el 57,1% de los puestos de responsables de RR. HH., muy por encima de la media mundial del 47,6%.

66

Es algo positivo que las mujeres hayan estado siempre bien representadas en los puestos directivos de RR.HH., ya que las coloca en una posición privilegiada para impulsar la transformación y apoyar la selección de talento femenino. Los responsables de RR.HH. pueden ayudar a crear un efecto dominó en las empresas en las que trabajan. Actualmente vemos cómo el talento se abre paso en puestos de marketing y finanzas.

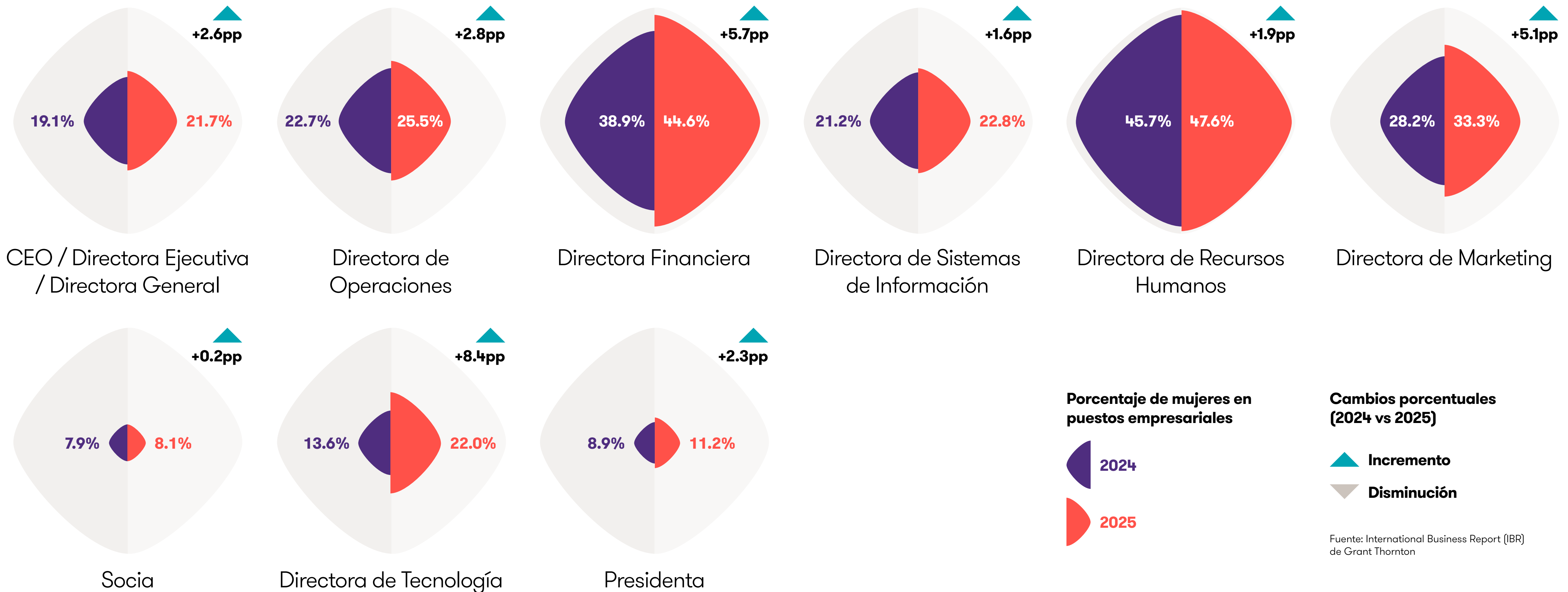
Agnes Dire

Presidenta del Consejo y Directora de SNG Grant Thornton (Sudáfrica)





Global: Mujeres en puestos empresariales





Capítulo 2:

La presión consigue logros a escala regional





América del Sur, líder regional

Los progresos de las mujeres en la alta dirección siguen siendo desiguales en las distintas regiones del mundo. América del Sur tiene el mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos (37,2%). Esto supone un aumento de más de 1,4 puntos porcentuales desde la anterior recopilación de datos, cuando la región, representada por Brasil y Argentina,⁵ también encabezaba la clasificación en cuanto a igualdad de género.

Estos países arrojan resultados positivos de manera sostenida. El progreso de la región, por delante de la media mundial, apunta a la presión adicional que obliga a los lugares de trabajo a tomar medidas en materia de género. En Brasil, la Ley de Igualdad Salarial recientemente promulgada tiene por objeto aumentar la transparencia salarial entre hombres y mujeres y ha aumentado el escrutinio externo sobre los factores que propician la diversidad en las empresas.⁶ Mientras tanto, en Argentina se ha producido un intenso debate sobre la igualdad de género y diversos movimientos culturales más amplios han aumentado la visibilidad de los problemas a los que se enfrentan las mujeres.

66

El movimiento #NiUnaMenos puso la violencia de género en el punto de mira. Aunque no se centró específicamente en la educación y el empleo, sí lo hizo en el papel de la mujer en la sociedad. También hemos visto a muchas dirigentes políticas en los últimos diez años y eso ha animado a las mujeres a creer que pueden asumir puestos de liderazgo

Matiana Behrends

Socia, Responsable de Servicios de Asesoramiento y Consultoría de Capital Humano,
Grant Thornton Argentina



Esta mayor visibilidad ha hecho que el porcentaje de mujeres en altos cargos aumente en 4,1 puntos porcentuales, del 30,8% al 34,9%. Si las mujeres siguen asumiendo estos puestos de liderazgo tan públicos, quizás la situación repercuta de manera significativa en las empresas medianas y sirva de inspiración para que la siguiente generación actúe. Vista la ralentización de los resultados económicos en la región,⁷ las empresas medianas pueden funcionar como catalizador para el crecimiento al asegurarse de contar con los equipos directivos adecuados.

Asia y el Pacífico se ponen al día

En la región de Asia y el Pacífico, el 32,9% de los puestos directivos de las empresas medianas corresponden a mujeres. Esta cifra es solamente 1,1 puntos porcentuales inferior a la media mundial, si bien se traduce en que la región sigue a la zaga del resto del mundo.

El país de la región con mejores resultados es Tailandia, donde las mujeres ocupan el 43,1% de los puestos directivos. Históricamente, Tailandia ha superado con creces la media mundial de mujeres que desempeñan altos cargos, probablemente debido al alto porcentaje de mujeres que participan en la población activa en general.⁸

Ian Pascoe, director ejecutivo y socio director de Grant Thornton Tailandia, añade: «En nuestro país se puede acceder fácilmente a diversas opciones para el cuidado de los niños y creo que eso explica en gran parte que hayamos visto unos resultados tan positivos en cuanto a mujeres en puestos directivos.

Tradicionalmente, esta tarea la asumían los padres que vivían con sus hijos, pero ahora disponemos de opciones muy asequibles para el cuidado de los niños en casa, que son una pieza clave para garantizar que las mujeres no abandonen el lugar de trabajo».

Otros países de la región progresan desde un punto de partida bajo. En Japón, el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres es actualmente del 18,4%. Aunque todavía está muy por detrás de las medias mundiales, la cifra representa una mejora significativa de los resultados históricos del país. En 2018, solo el 5,4% de los puestos de liderazgo en Japón correspondían a mujeres.

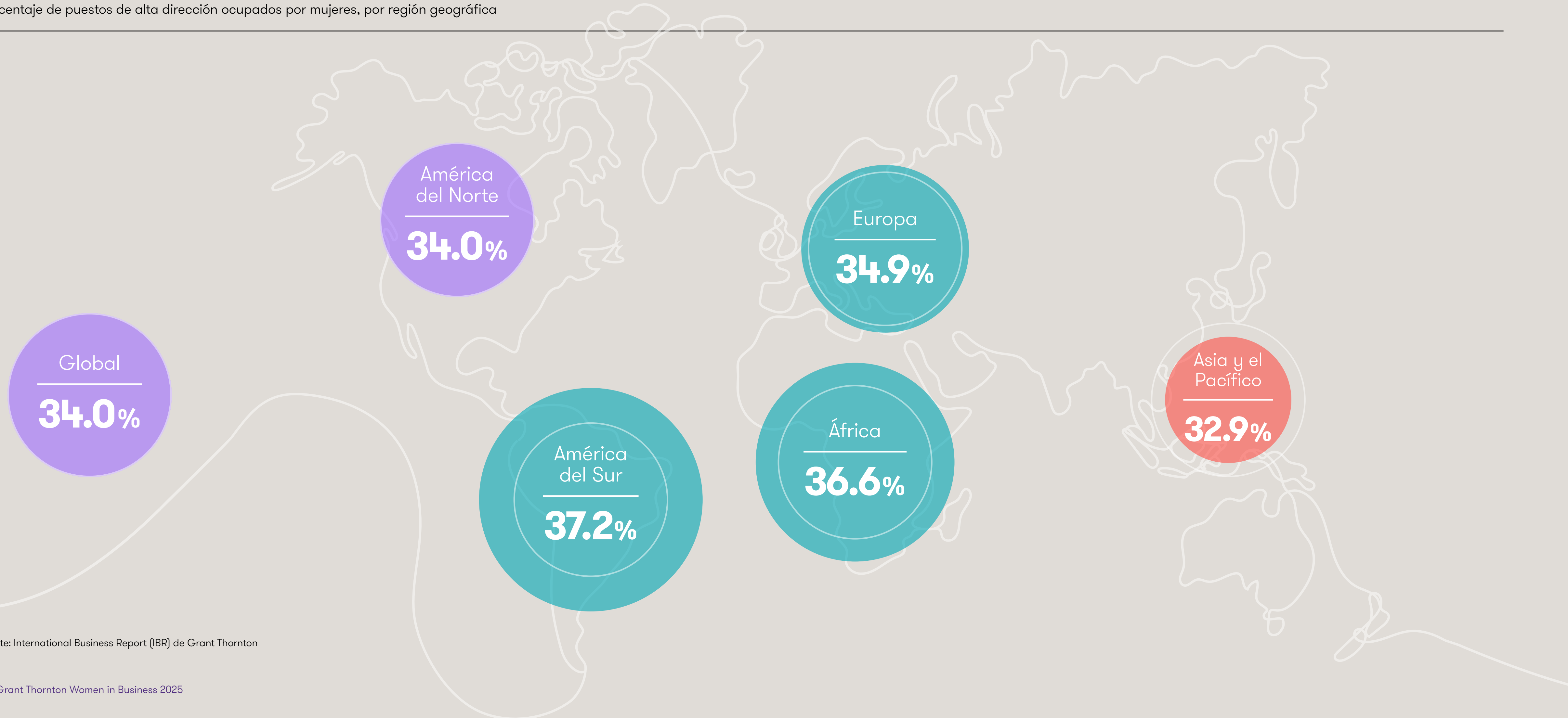
A principios de 2023, el ex primer ministro japonés se comprometió a aumentar la proporción de mujeres dirigentes en las empresas que cotizan en la bolsa de Tokio hasta el 30% de aquí a 2030.⁹ Es probable que el aumento del número de mujeres directivas en las mayores empresas japonesas repercuta en toda la cultura empresarial del país, a medida que se vayan generalizando los equipos directivos más diversos. Además, el hecho de que el primer ministro anunciara el nuevo objetivo justo antes de la cumbre del G7 que se celebraba en Hiroshima, quizá demuestre también cómo la presión de la comunidad internacional puede influir más allá de las fronteras.

Las mujeres que ya ocupan un lugar en los equipos directivos influyen de manera decisiva en el impulso hacia la paridad. Ellas contribuyen a transformar la cultura empresarial y pueden animar y apoyar a la próxima generación de mujeres líderes. No obstante, la presión por acelerar la diversidad no solo procede de las propias mujeres líderes; también los socios externos reclaman medidas. En consecuencia, las empresas cada vez son más conscientes de todas las ventajas que puede aportar una cúpula directiva con un mayor equilibrio de género.



El panorama regional

Porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres, por región geográfica



Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton



Capítulo 3:

Diversidad de género: la motivación





Los directivos de las empresas medianas saben que las medidas adoptadas en materia de diversidad de género conllevan beneficios importantes. Las empresas consideran que sus estrategias y objetivos en materia de igualdad repercuten de forma positiva en varias esferas del desempeño empresarial, a saber: desde factores comerciales como una mejor toma de decisiones, la innovación y el rendimiento financiero, hasta aportaciones de tipo cultural que son imprescindibles. Esto es bueno para los trabajadores, para las empresas en las que trabajan y también para la economía en general.

Respecto a las estrategias de igualdad de género, el efecto logrado que se menciona con mayor frecuencia —seleccionado por uno de cada tres dirigentes empresariales (31,1%)— es que la estrategia aplicada en su empresa ha contribuido a crear una cultura en la que todos los empleados se sienten tratados de forma igualitaria. Una proporción similar (27%) afirma que sus estrategias de igualdad hacen que los empleados sientan que existe un entorno de trabajo inclusivo. Está claro que la acción en materia de género es un componente esencial de la creación de un entorno en el que las personas puedan prosperar y trabajar con eficiencia, pero los dirigentes empresariales también señalan efectos significativos en el rendimiento más amplio de su empresa.

Lo bueno es que casi una cuarta parte de los dirigentes empresariales (23,1%) afirma que las estrategias de igualdad han conseguido que su empresa sea más innovadora. La innovación es una prioridad clave en los planes de crecimiento de las empresas medianas. Según el reciente informe internacional sobre empresas (International Business Report o IBR) que publica Grant Thornton, el 61,5% de las empresas de todo el mundo tiene





previsto aumentar la inversión en investigación y desarrollo en los próximos 12 meses. Con un equipo directivo fuerte y diverso, las empresas estarán en óptimas condiciones de sacar el máximo partido de la inversión que hagan.

Uno de cada cinco directivos (20,3%) afirma que gracias a la diversidad se ha aportado mayor atractivo al negocio, de cara a posibles clientes e inversores. Una proporción similar (19,3%) afirma que las estrategias de igualdad han permitido tomar mejores decisiones. Estos elementos son cruciales para el éxito de las empresas medianas, por lo que es positivo ver que los dirigentes establecen un vínculo entre una mayor diversidad y estos aspectos fundamentales.

Se ha hablado mucho sobre todo lo que aporta la diversidad de género, pero una cosa está clara: los equipos con un equilibrio entre hombres y mujeres impulsan el desempeño empresarial, por lo que la acción en materia de diversidad debe considerarse una prioridad crítica para el negocio. Si una empresa no cuenta con mujeres en puestos directivos, probablemente esté cerrando las puertas al crecimiento y a unos mejores resultados.

20.3%

dice que las estrategias de igualdad de género han hecho que su negocio sea atractivo para posibles clientes e inversores.

El impacto de las estrategias de igualdad de género que las empresas han implementado

31.1%

Todos los empleados sienten que reciben el mismo trato dentro de nuestra empresa

27.0%

Los empleados sienten que tenemos un ambiente de trabajo inclusivo

24.6%

Las mujeres en puestos directivos son referentes visibles

23.1%

Nuestra empresa es más innovadora

22.5%

Ha habido un aumento en el número de mujeres que progresan a través de la empresa a puestos de liderazgo



66

Sabemos que los equipos con un mejor equilibrio toman mejores decisiones, son capaces de aprovechar perspectivas más amplias y entablar conversaciones mejor fundamentadas. También contribuyen a impulsar la innovación y pueden atraer a clientes e inversores y mejorar la toma de decisiones. Básicamente, las empresas más igualitarias son mejores lugares para trabajar, y esto tiene un efecto transformador en todos los aspectos de una empresa.

Karitha Ericson

Directora internacional, Capacidad de red, cultura y sostenibilidad corporativa, Grant Thornton International



22.5%

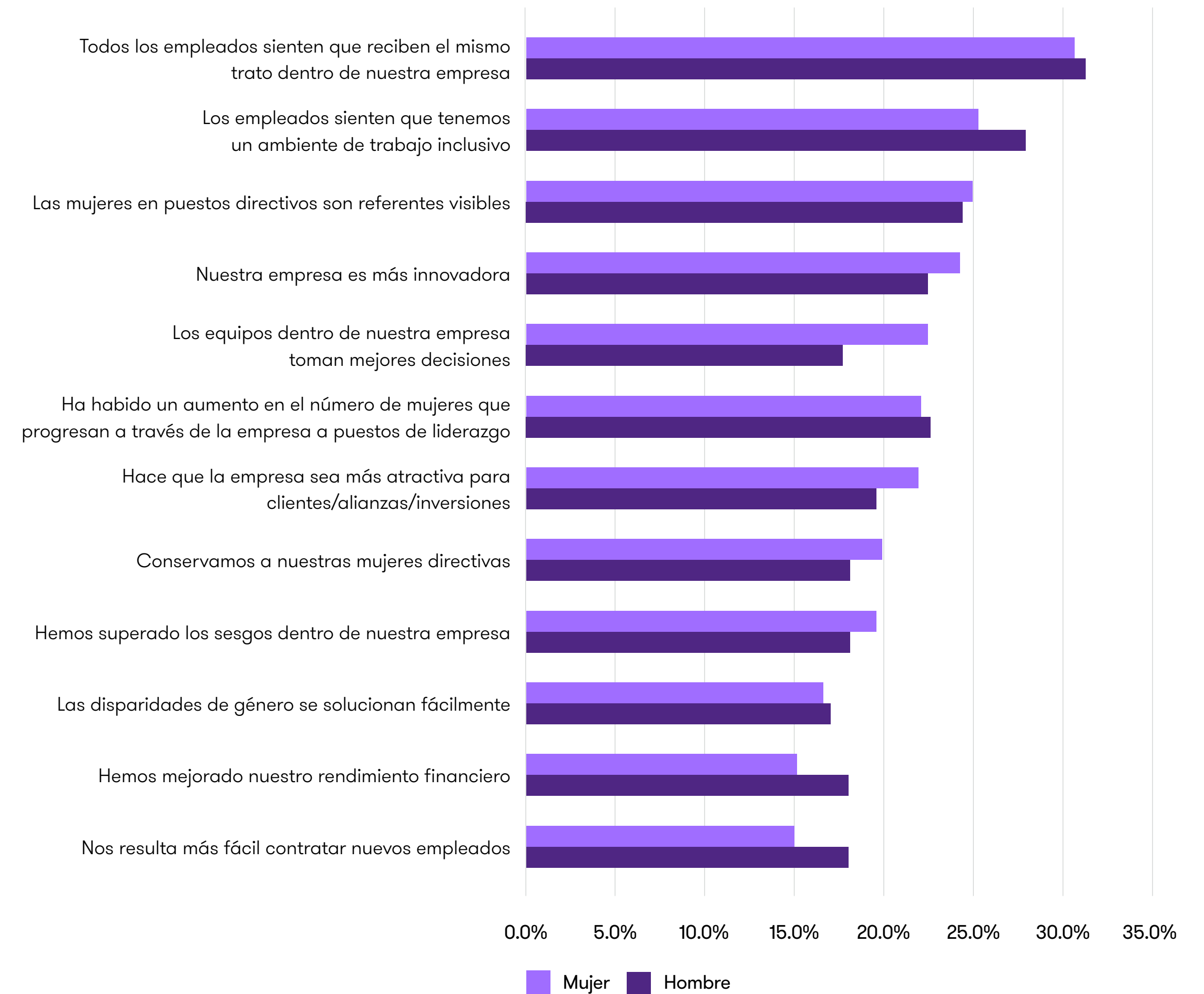
de mujeres afirman que la estrategia de igualdad de género de su empresa ha llevado a los equipos a tomar mejores decisiones.

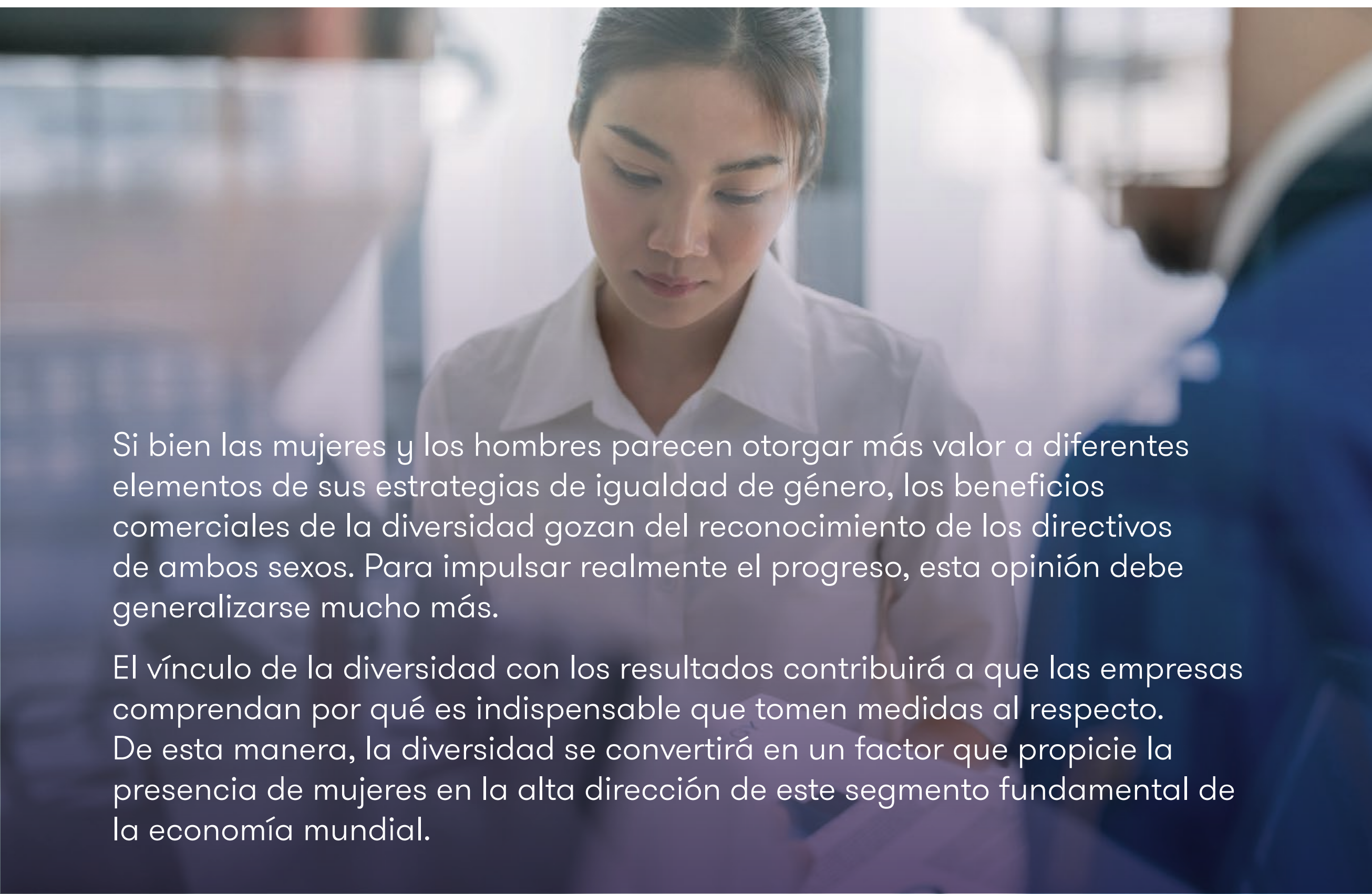
¿Quizás los hombres y las mujeres perciban efectos diferentes?

Tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres, se reconoce como principal ventaja el hecho de que todos los empleados se sientan tratados por igual en la empresa, si bien existen diferencias notables.

Por ejemplo, el 22,5% de las mujeres afirman que la estrategia de igualdad de género de su empresa ha permitido a los equipos tomar mejores decisiones, mientras que solo el 17,7% de los hombres coinciden con esta afirmación. Sin embargo, los hombres suelen fijarse más que las mujeres en la mejora de los resultados financieros de su empresa como un efecto de las estrategias de igualdad de género. El 18% de los hombres considera que los resultados financieros de su empresa han mejorado gracias a las estrategias de igualdad de género adoptadas, frente al 15,1% de las mujeres. Esto parece indicar que las empresas podrían hacer más esfuerzos para comprender y reconocer plenamente todo el potencial de sus iniciativas de igualdad de género.

Impacto de las estrategias de igualdad de género según género





Si bien las mujeres y los hombres parecen otorgar más valor a diferentes elementos de sus estrategias de igualdad de género, los beneficios comerciales de la diversidad gozan del reconocimiento de los directivos de ambos sexos. Para impulsar realmente el progreso, esta opinión debe generalizarse mucho más.

El vínculo de la diversidad con los resultados contribuirá a que las empresas comprendan por qué es indispensable que tomen medidas al respecto. De esta manera, la diversidad se convertirá en un factor que propicie la presencia de mujeres en la alta dirección de este segmento fundamental de la economía mundial.

66

Medir los beneficios empresariales de la inclusión en la facturación general es algo complejo y difícil. Con el fin de lograr un compromiso sostenible a largo plazo, las empresas medianas deben cuantificar mejor el éxito de sus estrategias. Para ello, se podría recurrir a la creación de estudios de caso que reflejen los logros alcanzados como resultado de tener equipos inclusivos, las pruebas del éxito comercial que consiguen los equipos inclusivos o una divulgación transparente de los resultados que arrojan determinadas iniciativas de igualdad de género.

Jenn Barnett

Responsable de EDI y ESG, Grant Thornton Reino Unido



Capítulo 4:

Las presiones externas impulsan la diversidad



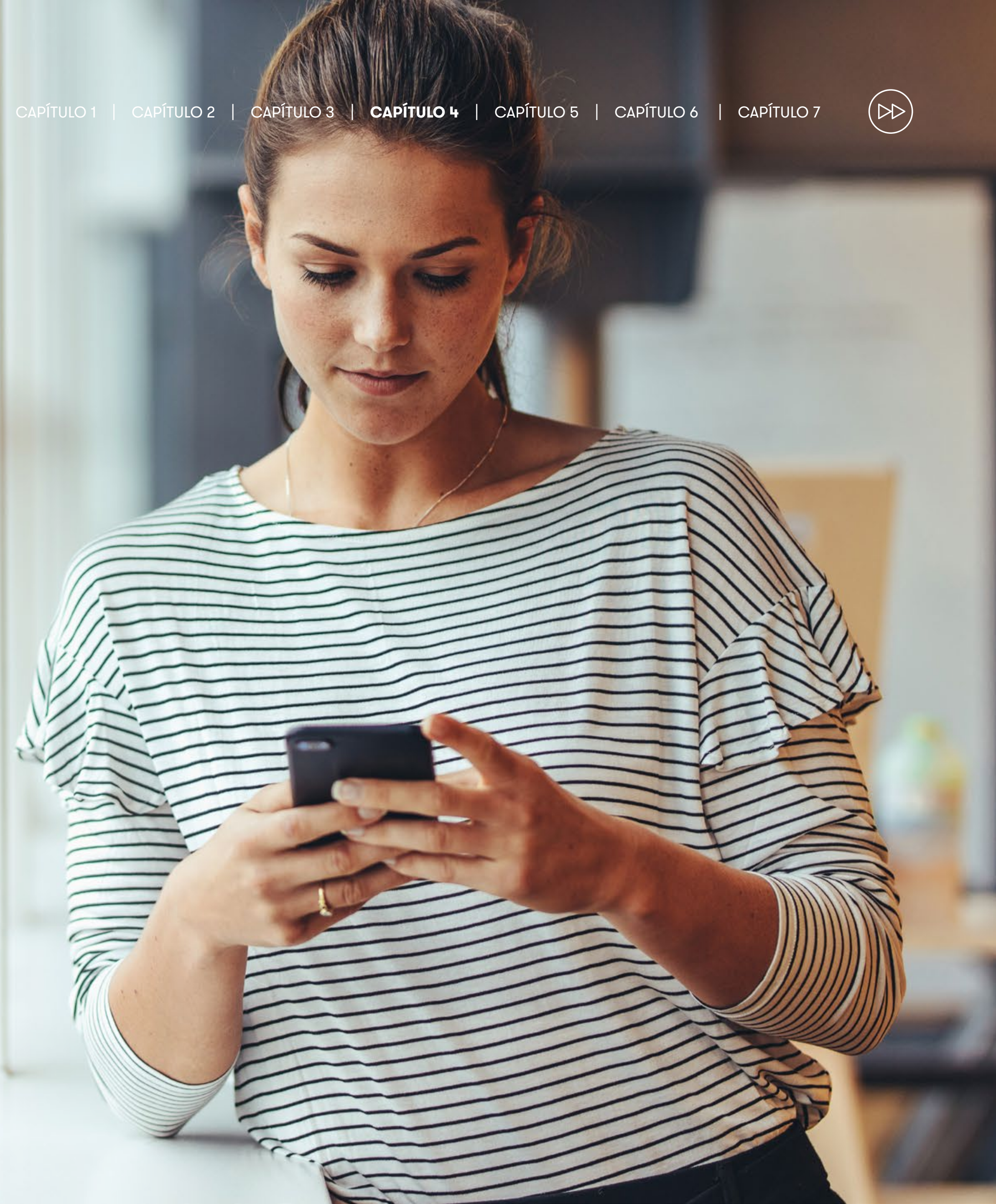


Las empresas medianas se enfrentan a una importante presión procedente de fuentes externas para mejorar su diversidad de género. Más de tres cuartas partes (77,6%) de las medianas empresas han recibido la petición por parte de un cliente, inversor, regulador u otra fuente externa de comprobar el equilibrio de género de su equipo directivo o pruebas que demuestren su compromiso con un programa de diversidad de género.

Estas presiones externas propician realmente el cambio. Más de la mitad (56,3%) de las empresas que se han enfrentado a este tipo de presiones afirman que, como consecuencia, ha aumentado el porcentaje de mujeres en su alta dirección.

Entre las empresas que han recibido estas presiones externas, la proporción de mujeres en la alta dirección es mayor: se sitúa en un 37,1%, es decir, 3,1 puntos porcentuales por encima de la media mundial.

Jenn Barnett, responsable de EDI y ESG de Grant Thornton Reino Unido, afirma: «Si de verdad apostamos por la diversidad, tenemos que trabajar juntos. Se necesita un compromiso serio por parte del consejo de administración, inversión y pasión para generar el impulso propio, y esto aumenta cuando se colabora con otras empresas para forjar asociaciones, aprender y compartir ideas. Hemos asistido a un aumento de la presión a través de las cadenas de suministro; es probable que las empresas medianas reciban la presión de empresas de mayor tamaño, donde a menudo existen objetivos gubernamentales, de consumo o normativos que deben cumplir. A medida que el mercado medio vaya madurando, creo que veremos más organizaciones ejerciendo esta presión sobre otras».





A su vez, las empresas medianas suelen participar en múltiples y diferentes cadenas de suministro, por lo que también ellas pueden promover el cambio en otras empresas. El mercado medio podría otorgar prioridad al compromiso con la diversidad de género de sus proveedores, socios y clientes; como consecuencia, cambiaría la situación de las mujeres en el lugar de trabajo a escala mundial.

¿Quién ejerce mayor presión?

Las empresas medianas se enfrentan al reto de demostrar su compromiso con el equilibrio de género ante posibles inversores y clientes, así como ante otros socios. La mayor presión suele proceder de los posibles nuevos inversores, los cuales presionan a más de una de cada tres (35,2%) empresas medianas para que tomen medidas en materia de diversidad. Otras fuentes importantes de presión externa a favor de que se tomen medidas en materia de equilibrio de género son los posibles nuevos clientes (31,1%) y los inversores ya existentes (26,5%). Al igual que los nuevos inversores, estos dos grupos son motores clave del crecimiento del mercado medio.

Esta información es crucial para los dirigentes empresariales. Es decir, las partes externas que son los agentes de crecimiento para una empresa mediana — los inversores y los clientes— son quienes más exigen en cuanto a paridad de género. Esto destaca la importancia de que las empresas se esfuercen por lograr el equilibrio en sus equipos directivos, a fin de alcanzar sus objetivos estratégicos.

Los propios inversores están sometidos a una gran presión y sujetos a la normativa para demostrar sus propias credenciales en diversidad, igualdad e inclusión. Es poco probable que inviertan dinero en una empresa que no esté comprometida con la diversidad de género, por lo que realmente tienen en sus manos el poder de impulsar el cambio.

Agnes Dire

Presidenta del Consejo y Directora, SNG Grant Thornton (Sudáfrica)

Y este esfuerzo es especialmente decisivo en el segmento del mercado medio, dado su espíritu emprendedor y su interés por el crecimiento. El reciente estudio IBR publicado por Grant Thornton sobre las intenciones comerciales de las empresas medianas a escala internacional y a largo plazo mostró que, de las que tienen previsto ampliar su negocio, pero manteniendo el control, casi una de cada tres (29,4%) desea hacerlo mediante la búsqueda de inversión estratégica, fusiones y adquisiciones o a través de una empresa conjunta. Para estas empresas, la necesidad de demostrar el equilibrio de sus equipos directivos es apremiante.

Si los inversores y los clientes se niegan a trabajar con empresas que no demuestren un compromiso inequívoco con la diversidad de género, se plantea un claro riesgo para el crecimiento del mercado medio. Por tanto, es crucial tomar medidas.



¿Qué presiones externas son las más eficaces?

La investigación que hemos llevado a cabo muestra que las presiones externas que con más frecuencia solicitan comprobar el equilibrio de género de una empresa no siempre son las que producen el mayor impacto en términos de porcentaje de mujeres en la alta dirección.

De hecho, la presión externa que resulta más eficaz para instar a las empresas a mejorar su equilibrio entre hombres y mujeres procede de un asesor o consultor externo. Aunque únicamente el 24,8% de las empresas recibieron presiones de este tipo, más de dos de cada tres de ellas (67,5%) afirmaron haber aumentado el número de mujeres en sus equipos directivos en los últimos doce meses.

También las principales fuentes de crecimiento de las empresas medianas son muy eficaces para impulsar el cambio. Dos de cada tres empresas (65,3%) que recibieron presiones de un posible nuevo cliente, y una proporción similar (61,5%) de las que han recibido presiones de posibles inversores, afirman que han aumentado el número de mujeres en sus equipos de alta dirección. Si aumenta el número de mujeres en los equipos directivos, aumentarán las oportunidades de crecimiento.

Hay otras fuentes de presión externa menos comunes, pero también muy eficaces, para alentar a las empresas a demostrar su diversidad, o al menos su compromiso con ella. Por ejemplo, una de cada cinco empresas (21,4%) ha recibido una solicitud de un banco o prestamista en relación con el equilibrio de género. De estas empresas, casi dos terceras partes (64,8%) afirman

66

Al fin y al cabo, los consultores profesionales se centran en ayudar a las empresas a aumentar su facturación. Se fijan en lo que es mejor para el negocio. Pueden asesorar a las empresas sobre los cambios que necesitan aplicar para atraer a los inversores, para atraer a los consumidores o para reducir costes. Sin embargo, el verdadero cambio tiene que venir de arriba, y eso significa contar con un equipo directivo sólido y diverso que pueda hacer avanzar y crecer a la empresa.

Ian Pascoe

Director Ejecutivo y Socio Director,
Grant Thornton Tailandia

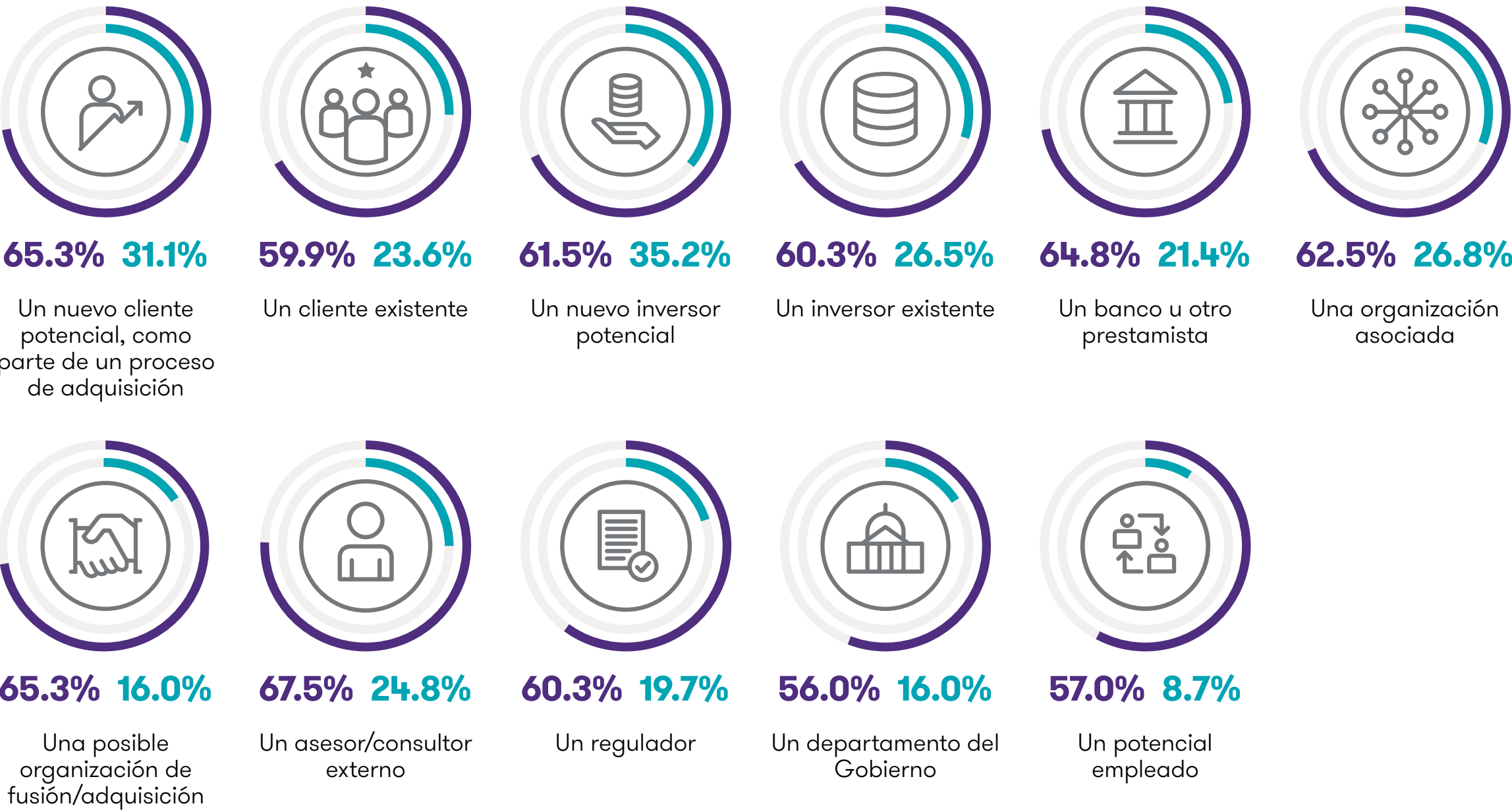
haber aumentado la proporción de mujeres en su alta dirección en los últimos doce meses. Del mismo modo, del 16% de empresas que afirman que una organización interesada en una fusión o adquisición les había solicitado esta información, el 65,3% refleja un aumento en este mismo parámetro.



Puesto que los últimos datos del IBR de Grant Thornton muestran que una proporción significativa de empresas medianas (43,4%) considera la escasez de financiación como un obstáculo para el crecimiento, para fomentarlo es esencial lograr el equilibrio de género en los equipos directivos.



Fuente e impacto de las formas externas de presión



- Porcentaje de empresas que fueron presionadas y que mencionan un aumento del porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres en los últimos 12 meses.
- Fuente que solicitó un equilibrio de género en el equipo directivo o el compromiso con un programa que mejorara la diversidad de género en los últimos 12 meses.

Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton



Capítulo 5:

Presión interna: las empresas aprovechan la oportunidad





El estudio Women in Business pone de relieve las múltiples presiones externas que impulsan a las empresas a mejorar el equilibrio de género en sus equipos, y el importante papel que este podría desempeñar en la mejora de la capacidad de crecimiento de las empresas. Por este motivo, o por otros, las empresas también se fuerzan por iniciativa propia a lograr el cambio. A escala mundial, solamente el 0,2% de las empresas afirman no disponer de una estrategia de igualdad de género en al menos un proceso empresarial fundamental.

Aplicar eficazmente las estrategias adecuadas —y con metas mensurables— es clave para acelerar la acción y alcanzar avances reales. Las empresas deben centrarse en la paridad; no obstante, para garantizar que todo el mundo se implique en la consecución de este objetivo, deben articular el «por qué» de sus estrategias, ya sea para mejorar la cultura del lugar de trabajo, garantizar una mejor toma de decisiones o potenciar las ganancias.

La retribución de los trabajadores

En general, la retribución de los trabajadores es el aspecto que más se menciona a la hora de que las empresas definan tanto una estrategia de igualdad de género como un objetivo relacionado. A escala mundial, el 39,3% de las empresas medianas cuenta con una estrategia de igualdad de género respecto a la retribución de los trabajadores, mientras que el 40,3% tiene establecido un objetivo de igualdad salarial.

66

La legislación sobre la brecha salarial de género fue un paso importante para aumentar la transparencia en torno a la desigualdad de género. Pese a que quizás sea una medida simplista y binaria, es un requisito respecto al que las empresas británicas están obligadas a informar de forma transparente, además de rendir cuentas de las iniciativas de cambio que adopten. Las empresas no quieren afrontar la vergüenza de que se perciba que no están tomando medidas para luchar contra la desigualdad de género.

Jenn Barnett

Responsable de EDI y ESG, Grant Thornton Reino Unido





La retribución es el ámbito en el que más claramente se ha ejercido presión desde los gobiernos y las entidades reguladoras. Por ejemplo, en mayo de 2023, la Unión Europea publicó su Directiva de Transparencia Salarial, que exige a todos los Estados miembros que apliquen la obligación de informar sobre la brecha salarial de género y otros mecanismos para reducir la desigualdad de género.¹⁰

Aunque la igualdad salarial es el ámbito más común en el que las empresas toman medidas, el hecho de que tres de cada cinco empresas no actúen en este sentido es preocupante. Sin embargo, esto puede deberse a la forma en que los distintos países ven y aplican las escalas salariales. Ian Pascoe, director ejecutivo y socio director de Grant Thornton Tailandia, explica: «En Tailandia, no tenemos escalas salariales en función del género. Tenemos niveles salariales que dependen de cada sector, el tipo de trabajo y el grado de antigüedad; por ello, todo el mundo, hombres o mujeres, cobra lo mismo en función del lugar que ocupen en esas escalas salariales. En consecuencia, no hay tantas empresas por aquí diciendo que tengan objetivos contra la desigualdad».

No obstante, sigue existiendo una clara necesidad de que las empresas actúen en este ámbito. Según las Naciones Unidas, la brecha salarial de género sigue estimándose en torno al 20% a escala mundial.¹¹ El compromiso de Tailandia de pagar a las personas el mismo salario por trabajo de igual valor, al mismo tiempo que el país adolece de una marcada brecha salarial de género, parece indicar un desequilibrio en los cargos y los sectores a los que se dedican las mujeres, además de la necesidad de que las empresas definan objetivos sobre este tema.¹²



Crecimiento y mantenimiento del talento

Actualmente, son muchas las empresas que están tomando medidas en materia de contratación y selección de personal, los ascensos y la alta dirección. Cerca del 40% de ellas tiene un objetivo fijado en estos ámbitos.

Esto significa que la mayoría de las empresas (63,9%) no tienen ningún objetivo en cuanto al porcentaje de mujeres en la alta dirección. Sin un objetivo definido al respecto, estas empresas corren el riesgo de retroceder y poner en peligro el crecimiento del mercado medio. El año pasado destacamos la necesidad de que las empresas midieran su éxito en la esfera de diversidad, igualdad e inclusión. El hecho de que sean tan pocas las que hayan establecido un objetivo sobre las mujeres en la alta dirección es signo de que este asunto todavía está pendiente.

Por otro lado, resulta alentador que casi la mitad (48,5%) de las empresas que se han fijado un objetivo en cuanto a la distribución por sexos de los puestos directivos aspiren a que más del 40% de estos estén ocupados por mujeres. Y las empresas prevén alcanzar pronto estos objetivos. En promedio, las empresas con objetivos sobre la proporción de mujeres en puestos directivos afirman que alcanzarán sus objetivos en un plazo de entre dos y tres años. En el período 2027-2028, podría aumentar significativamente el porcentaje de mujeres en la alta dirección de las empresas medianas a escala mundial. Esto supondría un buen paso en la dirección correcta para las mujeres, las empresas y la economía mundial. Sin embargo, la realidad es que solamente un pequeño número de empresas tiene como objetivo que el 50% de los puestos directivos correspondan a mujeres, lo que significa que la paridad sigue siendo un objetivo lejano.

De todos modos, no basta con que las mujeres asciendan a determinados cargos o puestos, sino que estas necesitan contar con la mentoría y el apoyo adecuados para seguir avanzando y atraer a más mujeres a escalar posiciones. Es preocupante que algunos de los procesos fundamentales para mejorar la diversidad de género se encuentren entre los elementos que gozan de menor popularidad para que las empresas establezcan objetivos de igualdad de género. Entre ellos figuran la mentoría (26%), la retención (25,8%) y la creación de redes (25,3%). Estos objetivos son especialmente eficaces para impulsar la diversidad. De las empresas que se han fijado un objetivo en materia de creación de redes, el 61,1% ha aumentado el equilibrio de género en sus equipos directivos. Asimismo, más de la mitad de las empresas que se fijaron un objetivo en materia de mentoría (50,7%) o retención (50,7%) aumentaron su equilibrio de género en el último año.

Sudáfrica obtiene mejores resultados en la fijación de objetivos en este aspecto. Según Agnes Dire, presidenta del consejo y directora de SNG Grant Thornton (Sudáfrica), esto se debe probablemente al amplio marco legislativo implementado tras el apartheid.

63.9%

de empresas no tienen ningún objetivo en cuanto al porcentaje de mujeres en la alta dirección



66

Hay elementos del marco legislativo sudafricano que hacen hincapié en la necesidad de la integración y, por eso, se observa aquí un mayor porcentaje de empresas que se fijan objetivos respecto a estos elementos. Sabemos que las mentorías y la creación de redes son fundamentales para eliminar los obstáculos que impiden el acceso a la alta dirección. Son dos ámbitos en los que Sudáfrica se está centrando con determinación.

Agnes Dire

Presidenta del Consejo y Directora,
SNG Grant Thornton (Sudáfrica)

Fijar objetivos en la cúpula es fundamental

De los objetivos que están definiendo estas empresas, los más eficaces para aumentar el equilibrio entre hombres y mujeres en los puestos directivos son los relativos a los nombramientos en los consejos de administración. El 62,2% de las empresas que se fijaron objetivos de igualdad de género para los nombramientos en los consejos de administración aumentaron la proporción de mujeres en sus equipos directivos, siendo este el mayor incremento asociado a un único objetivo.

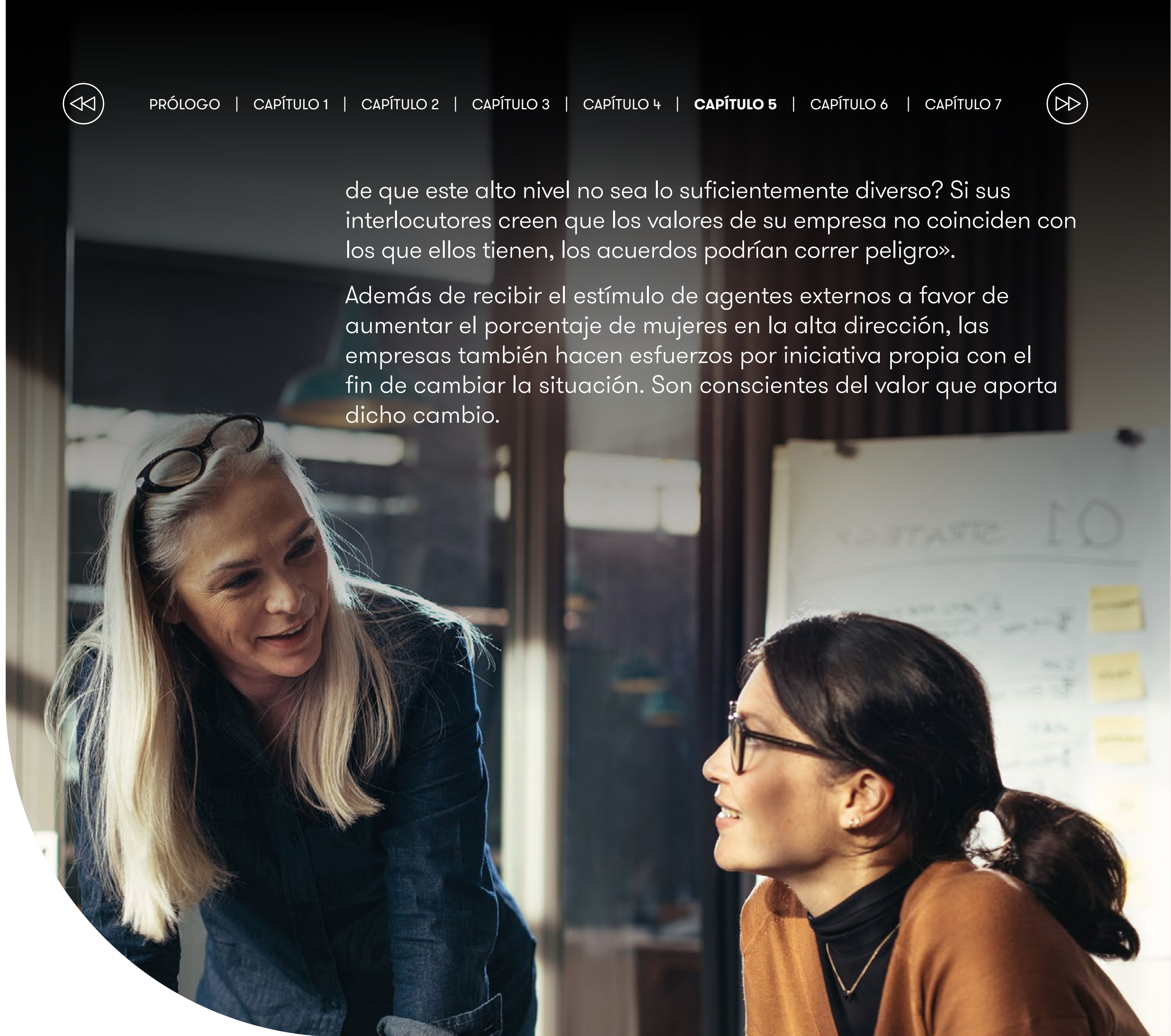
Sin embargo, solo el 26,8% de las empresas establece un objetivo en este ámbito, lo que parece indicar que las que fijan objetivos para los nombramientos en los consejos de administración quizás ya sean las más comprometidas con sus estrategias de igualdad de género. Cuando se establece un objetivo en este ámbito, queda claro que la diversidad en una empresa se considera una prioridad desde el nivel directivo, y esto probablemente tenga un efecto cascada en toda la organización.

Belinda Tan, directora ejecutiva de Grant Thornton Singapur, comenta: «Las decisiones sobre algunos de los factores clave que facilitan el crecimiento empresarial suelen tomarse entre las juntas directivas, sobre todo en el mercado medio, donde suele haber juntas directivas más pequeñas y con una participación más activa. Imagine que está estudiando una fusión y adquisición, o bien buscando inversiones.



de que este alto nivel no sea lo suficientemente diverso? Si sus interlocutores creen que los valores de su empresa no coinciden con los que ellos tienen, los acuerdos podrían correr peligro».

Además de recibir el estímulo de agentes externos a favor de aumentar el porcentaje de mujeres en la alta dirección, las empresas también hacen esfuerzos por iniciativa propia con el fin de cambiar la situación. Son conscientes del valor que aporta dicho cambio.



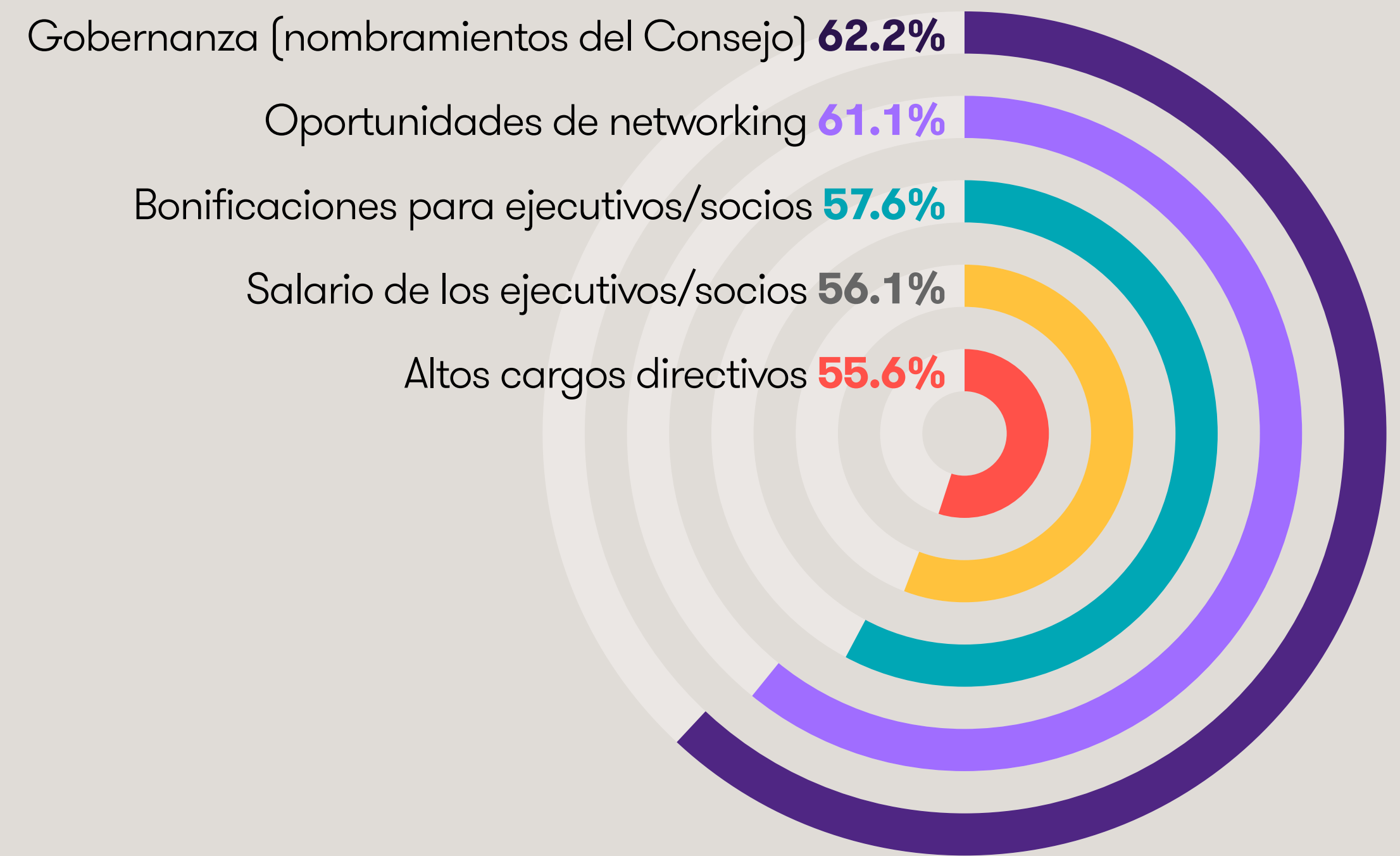


Cinco principales objetivos de igualdad de género que establecen las empresas del mercado medio



Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton

Cinco medidas con las que las empresas han conseguido aumentar sus directivas en los últimos 12 meses a nivel global



Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton



Capítulo 6:

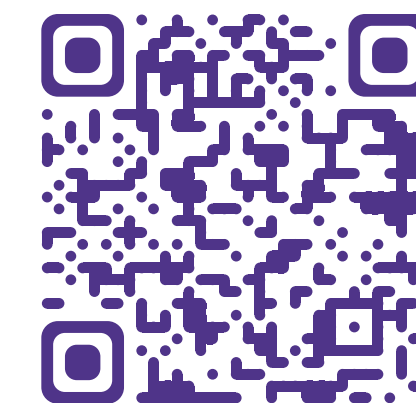
España mantiene el liderazgo en el irreversible camino hacia la equidad





Liderazgo femenino por cargo, un avance a dos velocidades

Por primera en los 21 años de investigación que Grant Thornton ha desarrollado sobre mujeres directivas en España y en el mundo, la Firma pone el foco en sí misma. ¿Por qué el sector de los servicios profesionales tienen tan pocas Socias? A través de un debate directo entre varias profesionales de distintas categorías de la Firma, el vídeo traslada cuál es la situación real y qué se puede hacer dentro de cualquier despacho, bufete jurídico u otras Firmas de servicios de profesionales para mejorar el ratio de directivas en sus plantilla. ¡No te lo pierdas!





Nuestro país no es ajeno a las grandes transformaciones sociales, económicas y geopolíticas a las que asistimos a diario y que comprometen las reglas del juego tal y como las medianas y pequeñas empresas las conocían, lo que demuestra que vivimos en una economía interconectada y global. En nuestro caso, este tipo de compañías tienen incluso una relevancia mayor que en otros países, ya que representan el 90% del tejido corporativo y generan grandes índices de empleo a nivel nacional.

Las empresas medianas españolas son, sin duda, un agente de cambio de diversidad de género crucial, ya que su actividad marca ejemplo a la hora de emprender cambios significativos. Sus avances o retrocesos en materia de diversidad de género o equidad tienen un impacto en las comunidades en las que operan, sobre las cadenas de suministro sobre las que tienen influencia y la rentabilidad que son capaces de generar en su ecosistema.

En nuestro análisis del avance del liderazgo femenino en España, que se extiende ya a través de 21 años de investigación ininterrumpido, hemos sido capaces de entender que los empresarios españoles quieren mejorar en el número de mujeres directivas que forman parte de sus plantillas. Tienen la firme convicción de que contar con equipos directivos equilibrados de hombres y mujeres facilita la toma de decisiones, impulsa el pensamiento lateral, acelera los procesos de innovación y, en última instancia, tiene un impacto claro sobre el rendimiento económico y los resultados financieros de las compañías que apuestan por ellos.

Durante estos años, los líderes empresariales han trabajado la diversidad de género directiva bajo dos ópticas distintas. Una, la de la obligación o la regulación, que ha marcado qué empresas tenían que tomar la delantera y

poner en marcha distintas políticas que asegurasen el incremento de mujeres en sus puestos de poder. Y otra, la de la convicción; que parte del convencimiento corporativo de que actuar con políticas decididas en esta materia tiene resultados tangibles.

Sin embargo, y fruto de la interconexión global, las empresas españolas están impactadas por numerosas noticias y anuncios que hablan de posibles congelaciones de los programas de diversidad en empresas estadounidenses. Un contexto global de incertidumbre que, sin embargo, no debería frenar los espectaculares avances que nuestras compañías han conseguido alcanzar en estas dos décadas, con cotas de éxito que las sitúan por encima de la media europea y global del estudio de Gran Thornton.





66

La equidad es positiva. Las empresas españolas son conscientes de la relación entre diversidad de género y un mejor rendimiento y, por ello, han acelerado sus acciones y políticas en el último año, lo que ha permitido que España cope de nuevo excelentes posiciones. Los tambores de posibles retrocesos que ocupan titulares en los últimos meses no deberían desviar los objetivos que las empresas se han marcado en materia de equidad tanto a nivel nacional como europeo. El convencimiento de su utilidad, los resultados de su aplicación y los avances que aseguran van a prevalecer por encima de contratiempos regulatorios o estados de opinión.

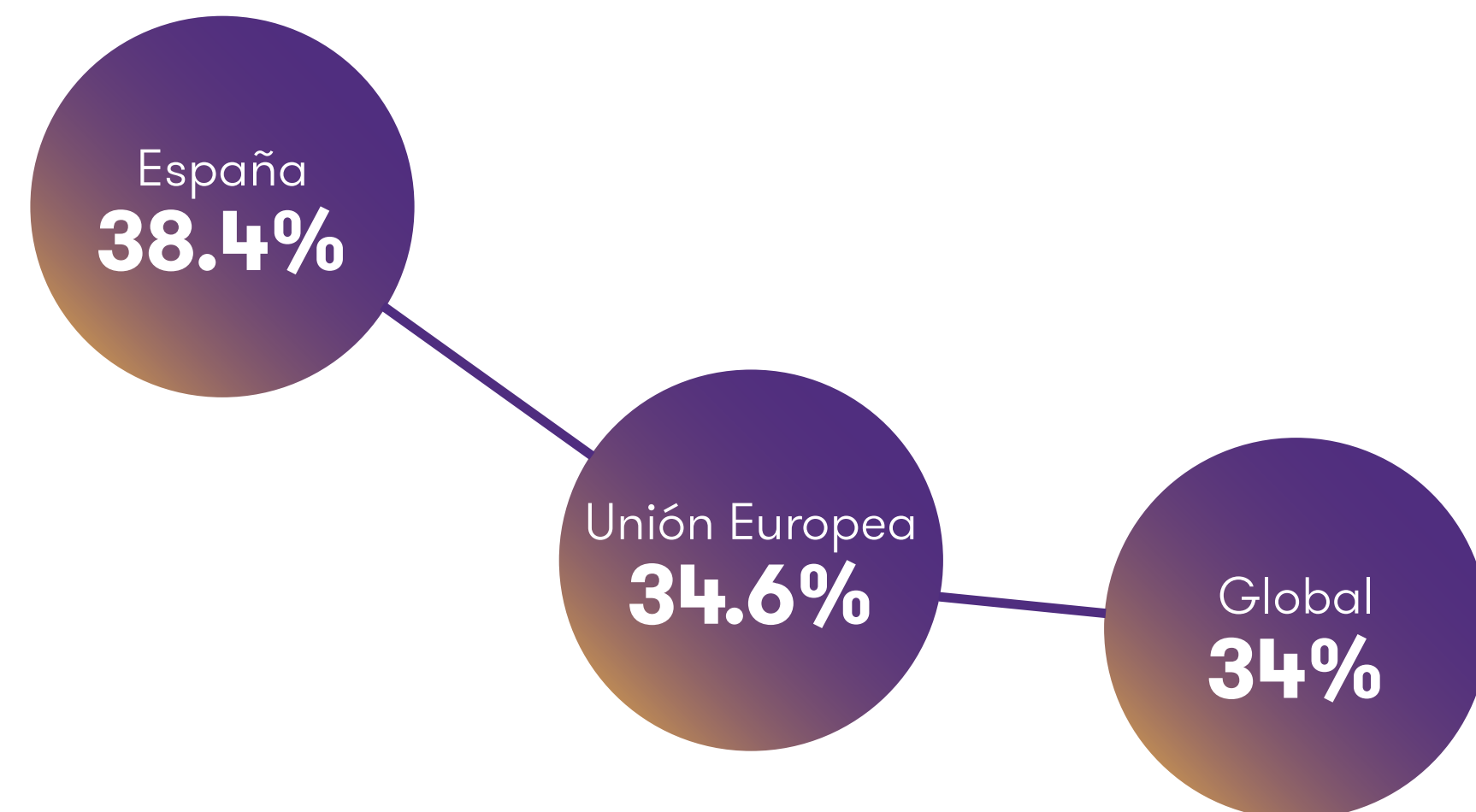
Ramón Galcerán

Presidente de Grant Thornton

A la vanguardia mundial en liderazgo femenino empresarial

El estudio elaborado por Grant Thornton arroja también buenas noticias para nuestro país, que continúa en la vanguardia mundial en lo que se refiere a igualdad y diversidad. Con un 38,4% de mujeres en puestos directivos, España es el sexto país del mundo y líder de la Unión Europea (UE) en liderazgo femenino. A pesar de haber experimentado un ligero descenso durante el año pasado, la evolución de la presencia de mujeres directivas en nuestro país ha sido notable, con un incremento de 4,6 puntos porcentuales en los últimos cinco años y de 12,8 durante el último decenio. Con estas cifras, nuestro país queda por encima del cómputo global (34%) y del europeo (34,6%).

Porcentaje de mujeres directivas en España, UE y global



66

España logra de nuevo una posición destacada como líder del continente en términos de porcentajes de mujeres en la alta dirección, lo que demuestra el fuerte compromiso de los empresarios españoles con la diversidad de género. Sin embargo, retrocedemos dos puntos con respecto al incremento conseguido hace sólo un año. Aunque pueda parecer una desaceleración mínima, no debemos relajarnos o ser complacientes, ya que ir hacia atrás es sinónimo de que las acciones en diversidad de género que nuestras empresas tienen puestas en marcha se han relajado de algún modo en los últimos doce meses.

Isabel Perea

Socia & Head of Audit en la oficina de Barcelona y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton



Sin embargo, las ventajas que ofrece el camino de la paridad son cada vez más claras y evidentes, por lo que el número de empresas en España que carecen de mujeres en puestos directivos se reduce de manera progresiva. En nuestro país, este porcentaje se sitúa en el 4,5%, una tasa inferior a la de la Unión Europea (4,7%) pero aún superior a la media del estudio (4,1%). Por otro lado, la evolución de este porcentaje a través de los años asevera los muchos avances que en materia de igualdad y diversidad se han producido en nuestro país. Por ejemplo, la tasa de empresas sin mujeres directivas en España ha pasado del 30,7% de 2015 a la del 4,5% actual, una importante caída de 26,2 puntos porcentuales en tan solo diez años.



66 Este éxito se explica por una combinación de factores. Por un lado, los cambios regulatorios, como la promoción de cuotas y normativas que favorecen la equidad empresarial. Ambas han impulsado un progreso significativo y un efecto de imitación por parte de compañías no cotizadas, del segmento mediano. Por otro lado, ha habido un cambio cultural importante dentro de las organizaciones, en las que la diversidad de género ya no se percibe únicamente como una obligación, sino como un valor estratégico que permite tomar mejores decisiones, aporta innovación, influye en unos mejores resultados financieros y contribuye a la sostenibilidad general del negocio, en numerosos sectores.

Aurora Sanz

Socia directora de Laboral de Grant Thornton.



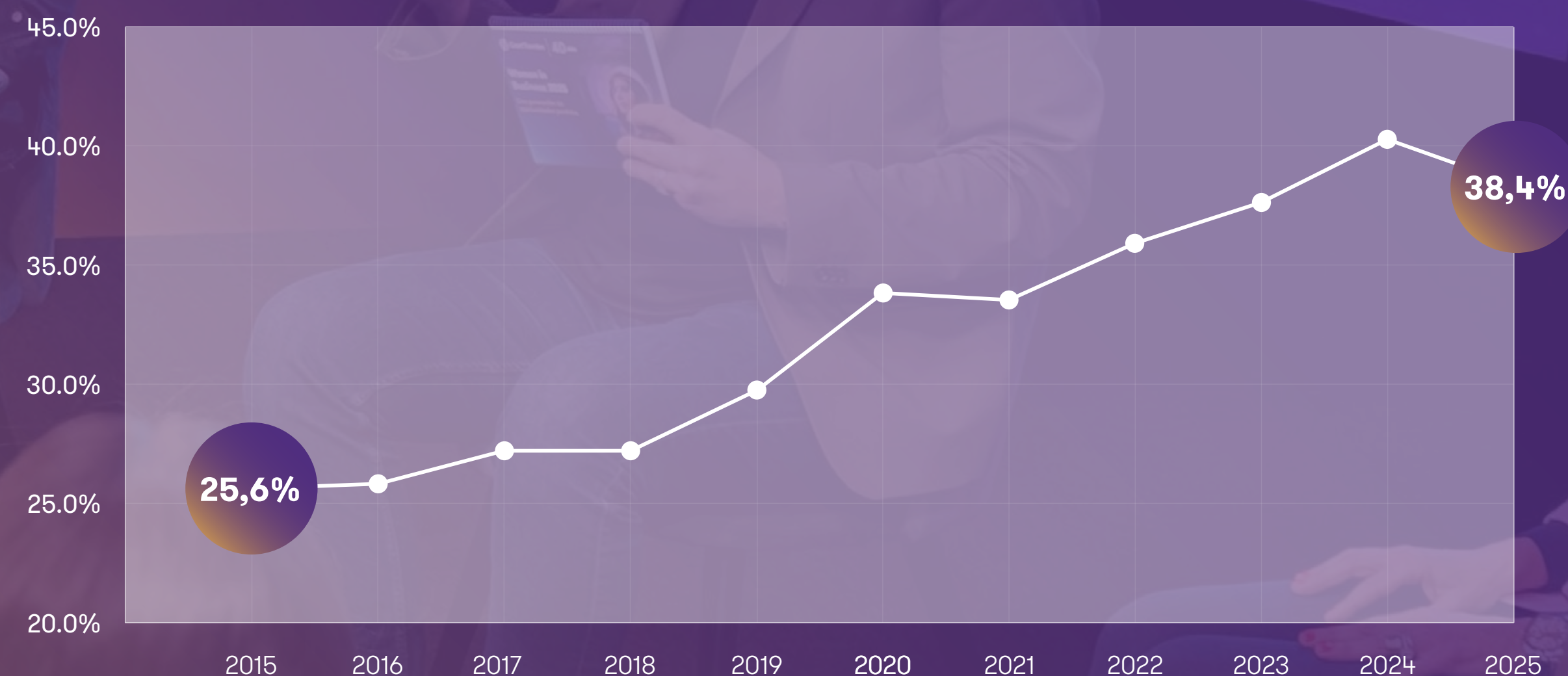
66

Pensar que tener un 38,4% de mujeres directivas es una meta importante y que ya se ha conseguido todo lo que necesitábamos sería un error. El estancamiento, con un retroceso de dos puntos en un año, muestra la importancia de seguir trabajando para mejorar estas cifras y no volver atrás. Es fundamental continuar fomentado políticas de equidad e igualdad activas dentro de las empresas, así como esforzarnos por generar entornos de trabajo que no sólo promuevan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo, sino que una vez en ellos puedan desplegar todo su potencial.

Cristina Muñoz Aycuens

Directora del departamento de Forensic en Grant Thornton.

Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España

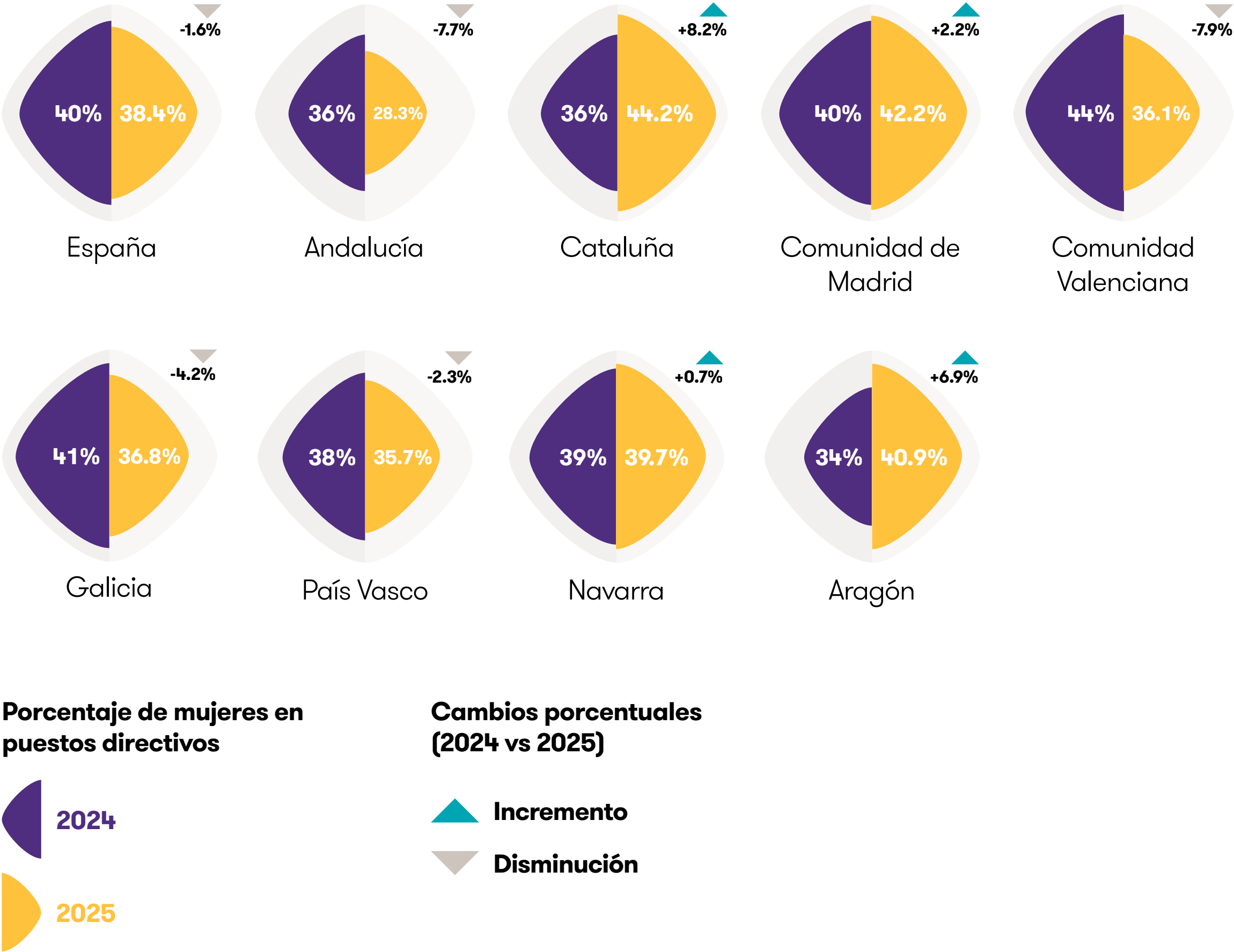


A nivel autonómico, los datos siguen siendo positivos, pero revelan que en nuestro país la presencia de mujeres en puestos directivos avanza a dos velocidades. Es importante recordar que el estudio de Grant Thornton centra su análisis autonómico en las comunidades autónomas con más presencia empresarial de nuestro país, aunque incluye una muestra proporcional de compañías procedentes de todas las comunidades autónomas para que el dato nacional obtenido sea suficientemente representativo.

De este modo, Cataluña (44,2%) y la Comunidad de Madrid (42,2%) se encuentran entre las comunidades analizadas con una mayor presencia del talento femenino en puestos directivos. A continuación, se sitúan regiones como Aragón (40,9%), Navarra (39,7%), Galicia (36,8%), la Comunidad Valenciana (36,1%), País Vasco (35,7%) o Andalucía (28,3%).

En lo que se refiere a variaciones con respecto al año pasado, los datos también sugieren la idea de un avance desigual. Cataluña, con un incremento de 8,2 puntos porcentuales, y Aragón, con 6,9 puntos, registraron los aumentos más notables en sus tasas de presencia femenina en puestos directivos, seguidos por la Comunidad de Madrid (2,2 pp) y Navarra (0,7 pp). Por otro lado, se produjeron descensos en el peso del talento femenino directivo en la Comunidad Valenciana (con una caída de 7,9 puntos porcentuales), Andalucía (-7,7 pp), Galicia (-4,2 pp) y País Vasco (-2,3 pp).

Número de mujeres en puestos directivos, 2025 frente a 2024





La situación en nuestro país se debe en parte a las iniciativas legislativas llevadas a cabo por las diferentes administraciones. El ejemplo más relevante y reciente es la Ley Orgánica 2/2024 que establece la representación paritaria y la presencia equilibrada de mujeres y hombres en distintos ámbitos, transponiendo la Directiva (UE) 2022/2381 con requisitos más estrictos. Introduce la obligación de paridad en sociedades cotizadas y entidades de interés público con más de 250 empleados y ciertos umbrales financieros, exigiendo un mínimo del 40% de representación del sexo menos representado en consejos de administración y alta dirección. La normativa, además, incorpora sanciones por incumplimiento y fija plazos para su implementación: hasta 2026 para las mayores sociedades cotizadas y 2029 para el resto de entidades.

66

La normativa laboral en materia de diversidad de género se ha reforzado y las empresas tienen que estar atentas para saber si estarán obligadas o no a incorporarlas en los próximos meses. Pero, más allá del mero cumplimiento del expediente, hay que aprovechar la nueva coyuntura normativa para lograr proteger el negocio y conseguir ventajas competitivas.

Cristina Orejas

Directora de Laboral de Grant Thornton.



La normativa laboral en materia de diversidad de género existente en España

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres	Establece medidas para garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la sociedad.
Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre	Regula los planes de igualdad y su registro, estableciendo la obligatoriedad para determinadas empresas de elaborar y aplicar planes de igualdad.
Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre	Establece medidas para garantizar la igualdad retributiva entre mujeres y hombres, incluyendo la obligación de realizar registros retributivos y auditorías salariales.
Directiva 2006/54/CE	Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.
Directiva (UE) 2022/2381	Establece medidas para equilibrar la representación de género en los consejos de administración de las empresas, requiriendo que al menos el 40% de los miembros sean mujeres para 2026.
Directiva (UE) 2023/970	Refuerza las obligaciones de las empresas en materia de igualdad retributiva, incluyendo el derecho de los solicitantes de empleo a recibir información sobre la retribución inicial o la banda retributiva correspondiente al puesto al que aspiran.
Convenio 190 de la Organización Internacional Trabajo	Ratificado por España en 2023, aborda la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, reforzando la obligación de las empresas de implementar protocolos de prevención y actuación frente al acoso.
Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación	Refuerza el marco normativo contra la discriminación por cualquier motivo, incluyendo género, edad, discapacidad, orientación sexual o identidad de género, entre otros. Asegura el derecho a la igualdad y prohíbe la discriminación en ámbitos como el empleo, la educación, la sanidad y el acceso a bienes y servicios.

Sin embargo, sin un apoyo decidido de las empresas, el contexto normativo no tendría éxito. En las últimas décadas, las organizaciones de nuestro país han puesto en marcha medidas de contratación, de igualdad de género, de formación y de cultura corporativa que han fomentado la presencia de más mujeres en puestos directivos. Se trata, en definitiva, de un compromiso que pertenece a toda la sociedad española.

66 **La relevante posición de España en materia de liderazgo femenino no debe llevarnos a la complacencia. El estancamiento observado en este informe nos recuerda que es fundamental continuar fomentando políticas activas de igualdad, así como generar entornos de trabajo que no solo promuevan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo, sino que también les permitan desarrollar todo su potencial. En definitiva, mantener el liderazgo en este ámbito no es solo un reto cuantitativo, sino cualitativo, enfocado en consolidar una cultura organizativa que valore la diversidad como un motor clave para el éxito sostenible en el tiempo.**

Isabel Perea

Socia & Head of Audit en la oficina de Barcelona y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton.



Liderazgo femenino por cargo, un avance a dos velocidades

Como en todas las ediciones, el nuevo informe de Grant Thornton también ha tenido en cuenta la presencia femenina por puesto directivo en España. Al igual que ocurre globalmente, en nuestro país se detecta que todos los cargos han experimentado una tendencia de crecimiento generalizada de talento femenino, si bien es dispar dependiendo de la posición. De hecho, la presencia de mujeres en puestos de alta dirección avanza de manera mucho más lenta que en el resto de categorías de puestos, lo cual indica que, aunque el incremento es positivo a nivel cuantitativo, es más moderado a nivel cualitativo. Este escenario puede tener consecuencias negativas, no solo a nivel de resultados, sino también en lo que se refiere a la imagen de

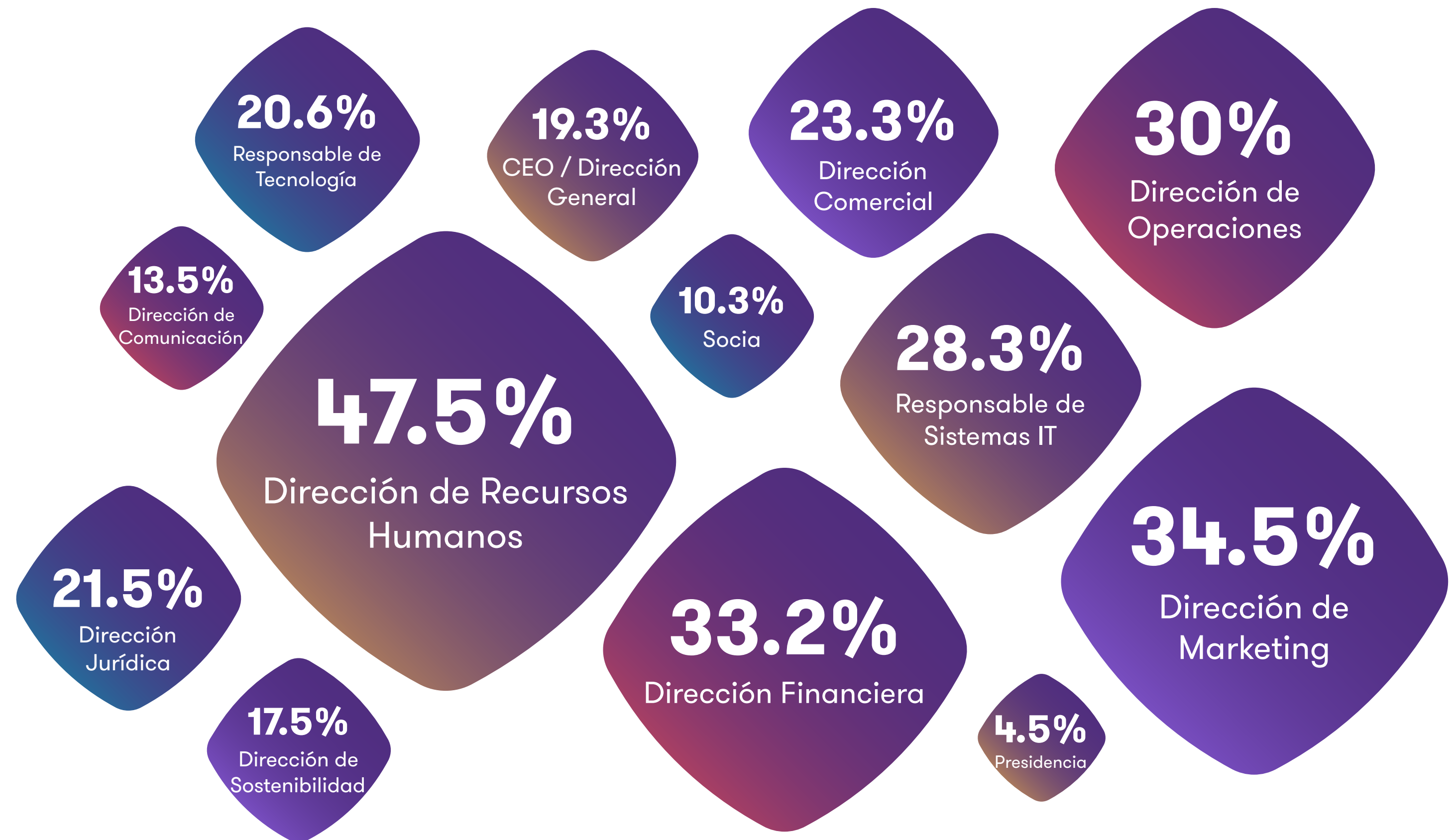
la compañía y al desarrollo de las estrategias de igualdad. Por ejemplo, una alta presencia de mujeres en cargos tan importantes como el de CEO tiene reflejo en el diseño, liderazgo y desarrollo de políticas de diversidad, equidad e inclusión.

En concreto, el cargo de responsable de recursos humanos es el que mayor presencia de mujeres tiene en nuestro país, acercándose a la paridad (47,5%), seguido por la dirección de marketing (34,5%); CFO o directora financiera (33,2%) y directora de operaciones (30%). A continuación, se encuentran las posiciones de CIO (28,3%), directora comercial (23,3%), directora jurídica interna (21,5%), directora de tecnología o CTO (20,6%); CEO (19,3%) o director de sostenibilidad (17,5%). Por debajo del 15% de presencia de mujeres se sitúan los cargos de directora de comunicación y asuntos públicos (13,5%), socia (10,3%) y presidenta (4,5%).

Es importante detenernos en la evolución de las posiciones que albergan más carga de poder en nuestro país, en concreto en el de Chief Executive Officer o CEO, que experimenta una caída muy acusada de 7,4 puntos porcentuales. Si el año pasado este cargo ya experimentaba un descenso de casi 3 puntos, en esta nueva edición sigue a la baja, hasta alcanzar el 19,3%. Esta nueva bajada en el cómputo de consejeras delegadas nos sitúa por debajo de la cifra obtenida a nivel global (21,7%) y también por debajo del cómputo de la Unión Europea (22,3%).

“Podemos ser complacientes pensando que el número de mujeres directivas en nuestro país es bueno porque está en un 38%, pero si sólo 2 de cada 10 CEOs son mujeres entonces la perspectiva cambia, porque es este puesto el que logra ejercer una verdadera influencia interna y externa. Es necesario analizar por qué cada vez menos compañías españolas están apostando por nombrar a una mujer como consejera delegada y fijar objetivos claros en este sentido para no seguir descendiendo”, contextualiza Isabel Perea.

Porcentaje por cargo de puestos directivos ocupados por mujeres en 2025 en España





Fijemos la vista ahora en la evolución del resto de puestos. En los 21 años que Grant Thornton lleva elaborando el estudio Women in Business, es evidente la notable evolución de la presencia femenina entre los diferentes cargos directivos, una evolución que, sin embargo, ha resultado menos acusada entre las posiciones de alta dirección. Por ejemplo, y comparando los últimos diez años, que han resultado muy relevantes en materia de equidad, la presencia femenina en la dirección de marketing en España se incrementó en 27,6 puntos porcentuales; en la dirección de recursos humanos lo hizo en 26,9 puntos; en la de CIO en 24,6 y en la dirección de operaciones en 23,1. Sin embargo, el incremento ha resultado bastante más moderado en posiciones de gran relevancia, como la de dirección financiera (CFO), con un aumento de 9,4 puntos en estos diez años, 7,7 en el caso del cargo de socia, 3,4 en el de CEO, y 1,9 en el de presidenta.

Las ventajas de la equidad en la empresa española

Una de las mejores noticias que ofrece el informe Women in Business es que las empresas y sus directivos son cada vez más conscientes de que apostar por la igualdad y la diversidad conlleva consecuencias positivas para sus negocios. Al igual que ha ocurrido con la sostenibilidad, los líderes empresariales han comprendido que implementar de una forma decidida iniciativas en materia de igualdad, no es solo justo, deseable u obligatorio, a tenor de las distintas legislaciones puestas en marcha en los últimos años. Los empresarios saben que apoyar estas iniciativas contribuyen a que sus organizaciones sean más competitivas y eficientes, además de ofrecer una imagen más positiva a clientes y stakeholders, y motivadora a sus propios empleados.

Según las empresas de nuestro país, el incremento de la innovación (28,3%), unos empleados que aseguran recibir un trato igualitario (28,4%), un entorno de trabajo integrador (22%) y que las mujeres que ocupan puestos directivos son modelos visibles (21,5%), son las ventajas más tangibles de las estrategias de diversidad e igualdad en los últimos doce meses. Por detrás de estos impactos positivos los líderes empresariales encuestados por Grant Thornton mencionan el progreso femenino dentro de la empresa (20,2%), la superación de prejuicios (17,9%), la toma de mejores decisiones (16,6%), la mejora de los resultados financieros (15,2%) y la retención del talento (14,8%), entre otros.





66

Si nos atenemos a los datos globales, hombres y mujeres no perciben del mismo modo los efectos de las políticas de diversidad en la empresa, algo que puede afectar a la efectividad de su puesta en marcha. “Es fundamental que todos los líderes, independientemente de su género, comprendan y promuevan los beneficios que los equipos con equilibrio de género aportan a la compañía, especialmente desde una perspectiva financiera y estratégica. Mostrar estas ventajas y hacerlas palpables ayuda a impulsar la estrategia en diversidad de género.

Marga Guitart

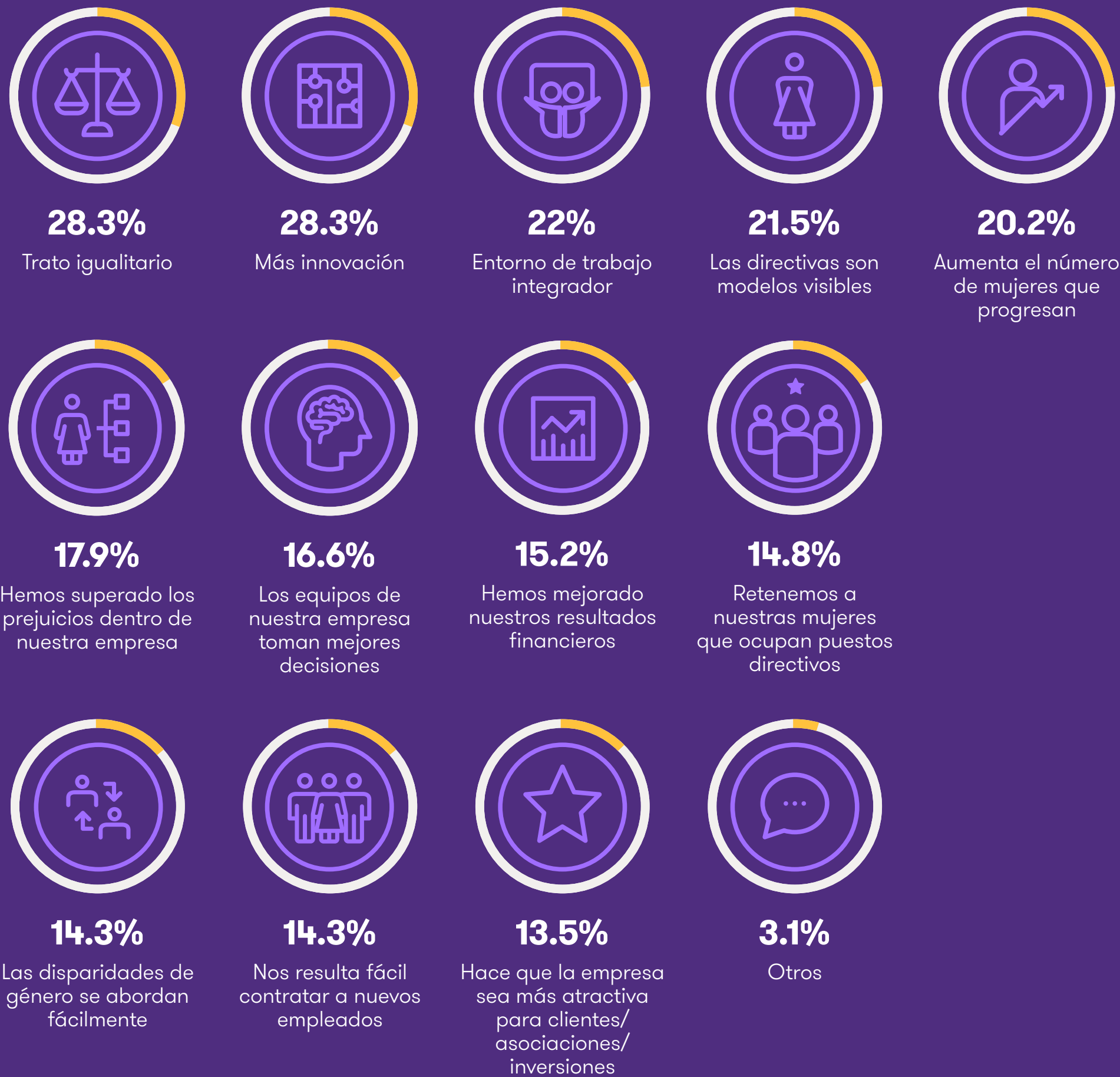
Asociada de Laboral en Grant Thornton.

“El proceso de toma de decisiones y la gestión del riesgo, por ejemplo, suelen abordarse de manera diferente entre hombres y mujeres, como quedó patente en la edición de 2018 de nuestro informe. Estas diferencias, sin embargo, enriquecen la dinámica en equipos diversos, permitiendo acuerdos más completos y efectivos. Asimismo, el modelo de liderazgo tradicional, históricamente asociado con características propias del género masculino, como la rapidez y la toma de decisiones directas, está evolucionando. Ahora integra rasgos vinculados también al liderazgo femenino, como una mayor empatía, inclusión y evaluación amplia del impacto de las decisiones en las personas del equipo y en el entorno”, añade Isabel Perea.

“La sociedad demanda un liderazgo “sin género”, donde se valoran habilidades como la empatía, la inclusión y la orientación hacia decisiones que tengan en cuenta a todos los stakeholders. Este tipo de liderazgo, más alineado con las necesidades actuales, también influye en aspectos clave como la gestión del talento y el valor de marca. Hoy en día, los clientes buscan empresas que compartan sus valores, donde los intangibles como la diversidad y la responsabilidad son determinantes en la percepción y la lealtad de la propia marca”, aporta Policarpo Aroca, director de MCBd en Grant Thornton.



Impacto de las estrategias de igualdad de género en España



“Si bien en el pasado hombres y mujeres en puestos de dirección pudieron percibir de forma diferente los beneficios de la diversidad de género, estas diferencias tienden a diluirse a medida que las empresas avanzan hacia modelos de liderazgo más inclusivos. Esto refleja un cambio cultural que está redefiniendo cómo las organizaciones valoran y gestionan sus equipos diversos, impulsando un enfoque unificado que favorece tanto el desempeño empresarial como la cohesión interna”, cree Aurora Sanz.

66 Es indudable lo mucho que aporta la diversidad. Los equipos con un equilibrio entre hombres y mujeres impulsan el desempeño empresarial, por lo que la acción en materia de diversidad debe considerarse una prioridad para cualquier negocio. Si una empresa no cuenta con mujeres en puestos directivos, probablemente esté cerrando las puertas al crecimiento y a unos mejores resultados.

Ramón Galcerán
Presidente de Grant Thornton.



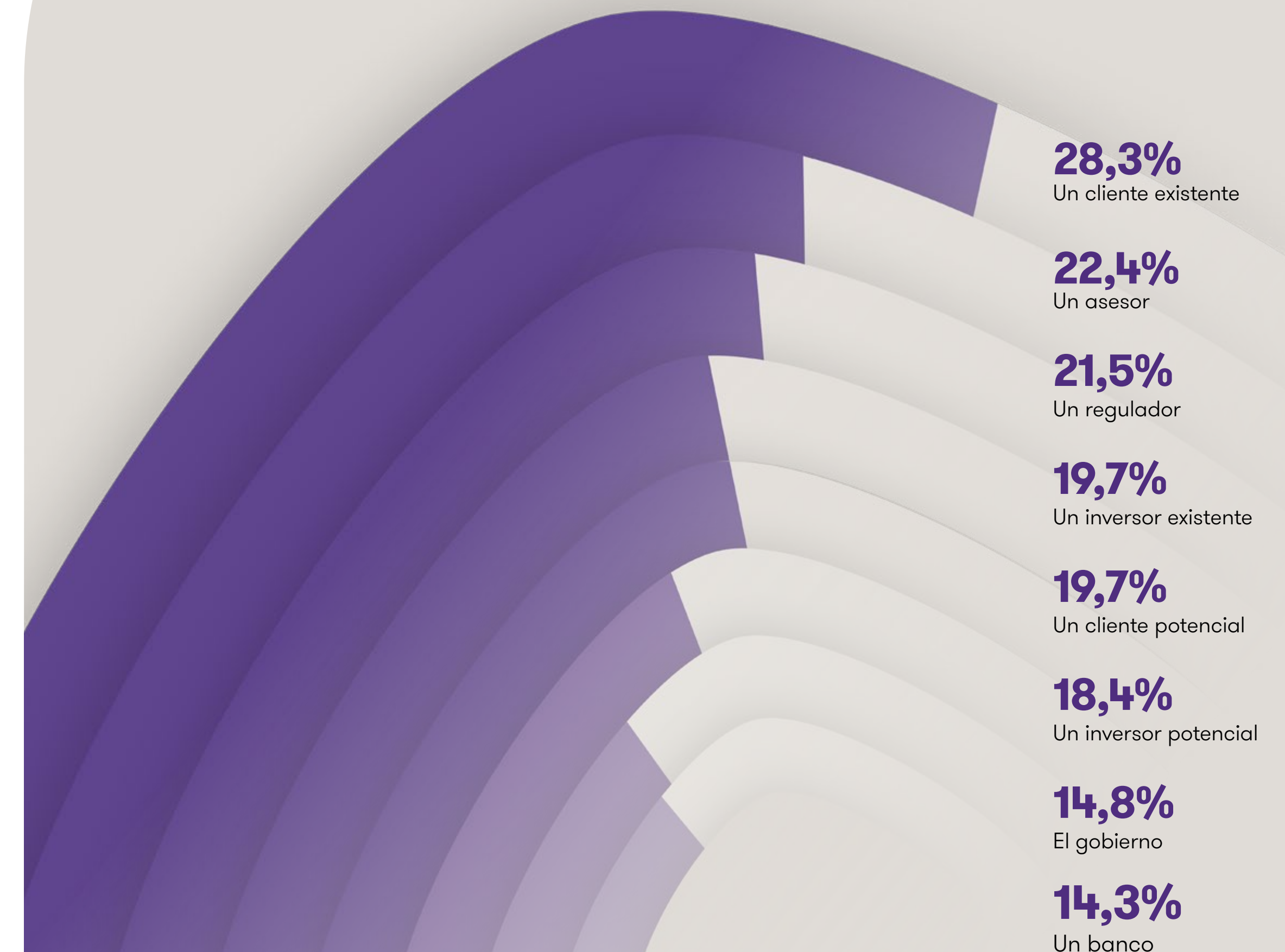
Presiones externas, clave para caminar juntos

Es evidente que las empresas no están solas en el objetivo de alcanzar la igualdad, en especial las de tamaño medio que, como hemos visto, ocupan un papel predominante en la economía mundial y, particularmente, en la española. Este tipo de organizaciones tienen una gran capacidad de influencia, siendo piezas clave en las diferentes cadenas de suministro, por lo que pueden funcionar como un auténtico agente de cambio o influencia en otras empresas en lo que se refiere a diversidad. Pero a su vez, las compañías del middle-market pueden recibir presiones de las sociedades en las que operan, que se interesan por la tasa de presencia femenina en puestos directivos. Presiones que, como veremos, surten efecto también en nuestro país.

Según nuestra investigación, el 83% de empresas españolas aseguran que su porcentaje de mujeres directivas es una información pública, una tasa superior a la media de la Unión Europea (78%) y a la global (77%). En nuestro país, por lo tanto, existe una mayor transparencia.

En cuanto a los agentes que solicitan información sobre diversidad de género directivo a las empresas españolas, los más habituales en nuestro país han sido por parte de un cliente existente (28,3%); un asesor o consultor externo (22,4%), un regulador (21,5%); un nuevo cliente (19,7%) o un inversor (19,7%). La solicitud de información por parte de las administraciones públicas ha sido en España del 14,8%, inferior que en la media global (16%), lo que corrobora que más que una imposición normativa, la igualdad es positiva a niveles de negocio. Es decir, aunque pueda parecer extraño, las principales presiones proceden del sector privada y no tanto del público en nuestro país.

Presiones externas que impulsan la diversidad de género en la empresa española





Existe una clara correlación entre las presiones externas que reciben las compañías y el porcentaje de talento directivo femenino que logran alcanzar. La mitad de las compañías españolas (49,4%) a las que un agente externo solicitó ver su equilibrio de género asegura haber subido en tasa de mujeres directivas, un índice inferior a la media de la Unión Europea, pero no a la del conjunto del estudio (56,3%).

“Estas presiones se originan porque la cultura empresarial actual afecta a todos los stakeholders: desde inversores, clientes potenciales y prestamistas o bancos. Aunque la regulación desempeña un papel importante y logra movilizar voluntades, gran parte de las demandas externas de mejora en liderazgo femenino provienen del propio mercado, que ha experimentado un cambio significativo hacia una mayor concienciación sobre los beneficios de tener más mujeres directivas”, contextualiza Isabel Perea.

En concreto, las presiones recibidas por parte de empleados, clientes e instituciones financieras son las más efectivas en nuestro país, según el informe realizado por Grant Thornton. Siete de cada diez compañías españolas (71,4%) que han incrementado su porcentaje de mujeres directivas habían recibido presiones de un posible empleado, seguido por un nuevo cliente (63,6%) y un banco (62,5%).



66

Estas demandas se sitúan en toda la cadena valor de los proveedores e impulsan cambios en todos los niveles. Las empresas proveedoras también sienten presión por cumplir los mismos estándares de diversidad con las compañías con las que operan, con el objetivo de seguir manteniendo relaciones comerciales mutuamente beneficiosas. Esto, a la larga, genera un efecto multiplicador, que promueve la inclusión y la equidad a lo largo de todo el ecosistema empresarial de nuestro país

Cristina Orejas

Directora de Laboral de Grant Thornton.

Las influencias externas son diferentes dependiendo del país, ya que, aunque la apuesta y la visibilidad del talento femenino es ya una tendencia global, cada lugar tiene unos condicionantes y unas características propias. De este modo, en el conjunto de la Unión Europea, los principales agentes que presionan por el aumento de la presencia femenina en posiciones de dirección son un nuevo cliente (58,6%), una organización que podría adquirir o fusionarse con la compañía (52,3%) o un nuevo inversor (51,6%), mientras que las principales a nivel mundial son asesores o consultores externos (67,5%), una organización interesada en adquirir la empresa (65,3%) o un banco (62,5%).

Las políticas de empresa que más aumentan el número de directivas en España

A pesar de que el marco normativo y las presiones de la sociedad y de los stakeholders son muy importantes, como en muchos otros aspectos del día a día de las empresas, los cambios no son realmente efectivos, duraderos ni palpables si no se ponen en marcha de manera decidida desde su propio seno.

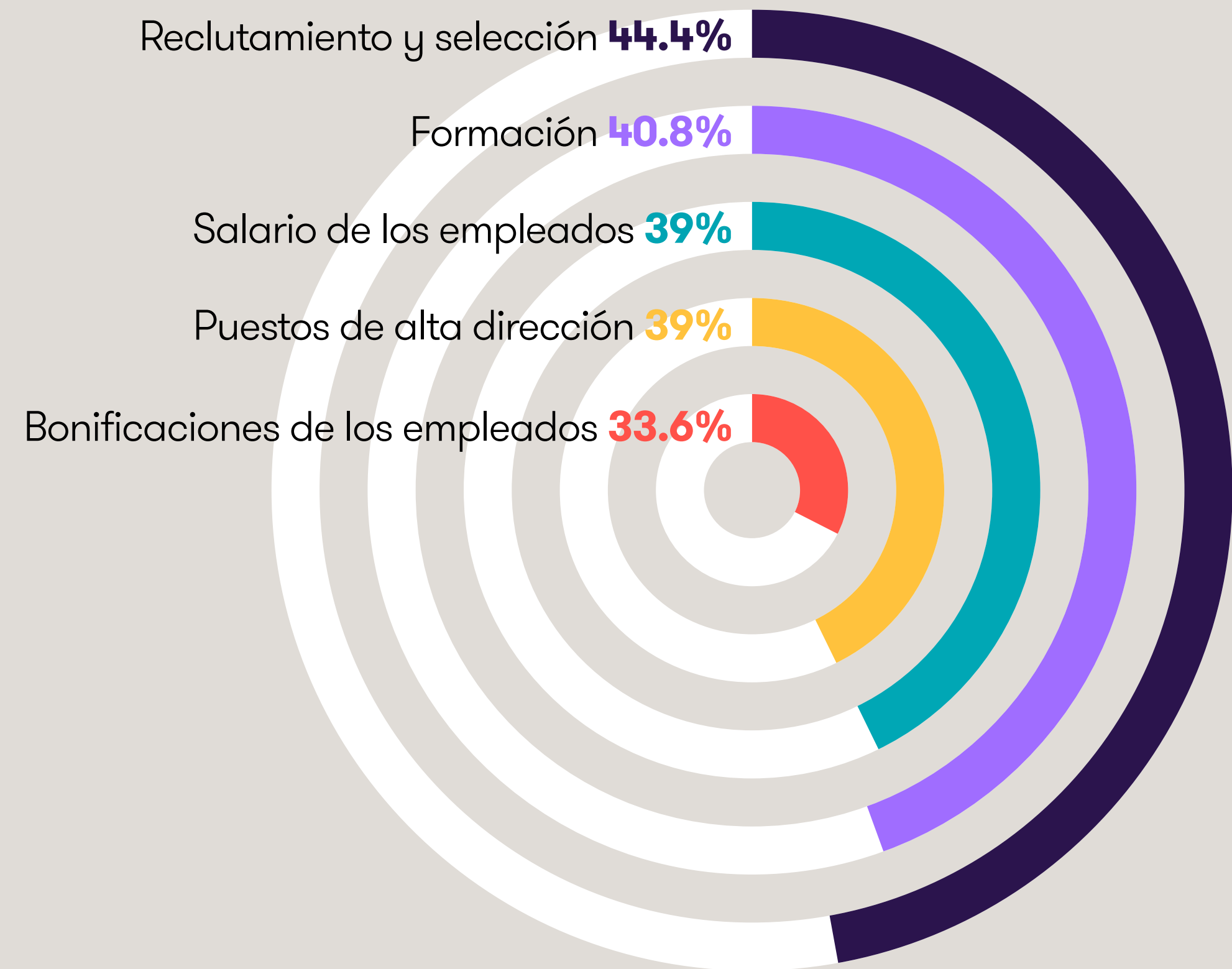
Por suerte, los directivos ya son perfectamente conscientes de ello y solo el 0,4% de las organizaciones españolas no han puesto ninguna estrategia o iniciativa para apoyar, desarrollar y garantizar el talento femenino. Pero, ¿funcionan estas estrategias?, ¿es posible conocer cuáles son las iniciativas más eficaces?

Entre las medidas impulsadas por las empresas para asegurar la igualdad de género, las más habituales en nuestro país son las relacionadas con la contratación y la selección (44,4%) o con la formación (40,8%). Sin embargo, aquellas acciones relacionadas con el salario y los beneficios son más frecuentes en el caso de la UE y la media global que en nuestro país. Por ejemplo, en España las acciones destinadas a asegurar una igualdad salarial se sitúan en un 39%, mientras que en la UE y a nivel global ronda el 40%. Algo similar ocurre con las acciones encaminadas a garantizar la igualdad en la remuneración de los directivos: alcanzan el 39% en nuestro país, el 24,3% en la UE y del 36,1% a nivel global.



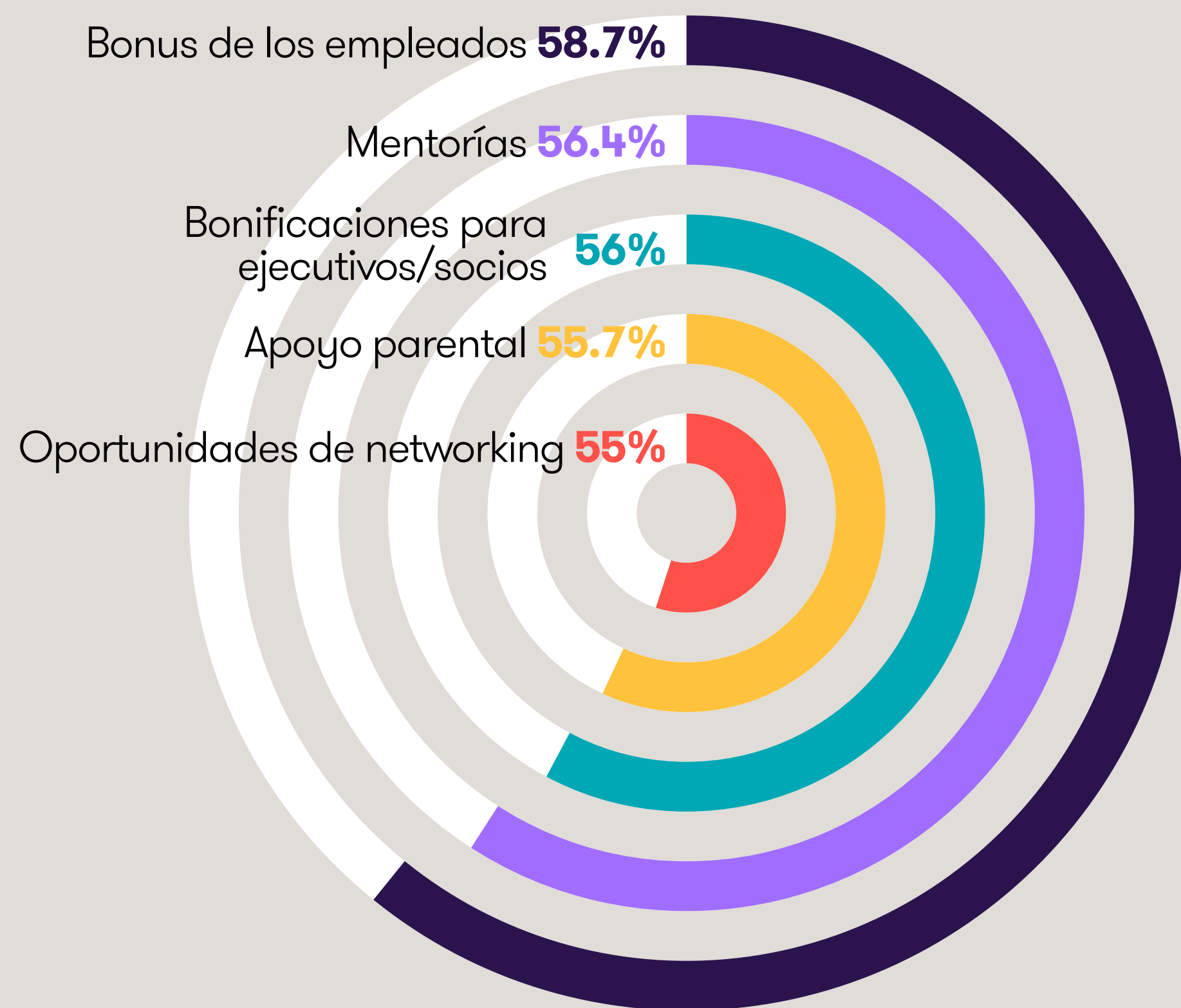
Por un lado, la brecha salarial de género es un problema de profundo calado que, aunque se va reduciendo, tiene consecuencias muy negativas para la igualdad y el libre desarrollo del talento femenino. Según los últimos datos de la Encuesta de Estructura Salarial del Instituto Nacional de Estadística (INE), la brecha salarial se sitúa en el 17,1%. Aunque en diez años esta brecha se ha reducido en 6,8 puntos porcentuales, a este ritmo todavía harían falta 25 años para alcanzar el objetivo de brecha cero. Un plazo excesivamente largo, que supondría una pérdida de talento y liderazgo femenino que pone en riesgo la competitividad tanto de los negocios en concreto como de nuestra economía en general. En este sentido, seis de cada diez empresas españolas (58,7%) que han puesto en marcha iniciativas para asegurar la igualdad en el reparto de primas o bonus a los empleados, y el 56% de las que lo han hecho en los bonus de sus directivos, han visto incrementar el porcentaje de mujeres líderes en sus negocios.

Principales acciones de diversidad de género en la empresa española





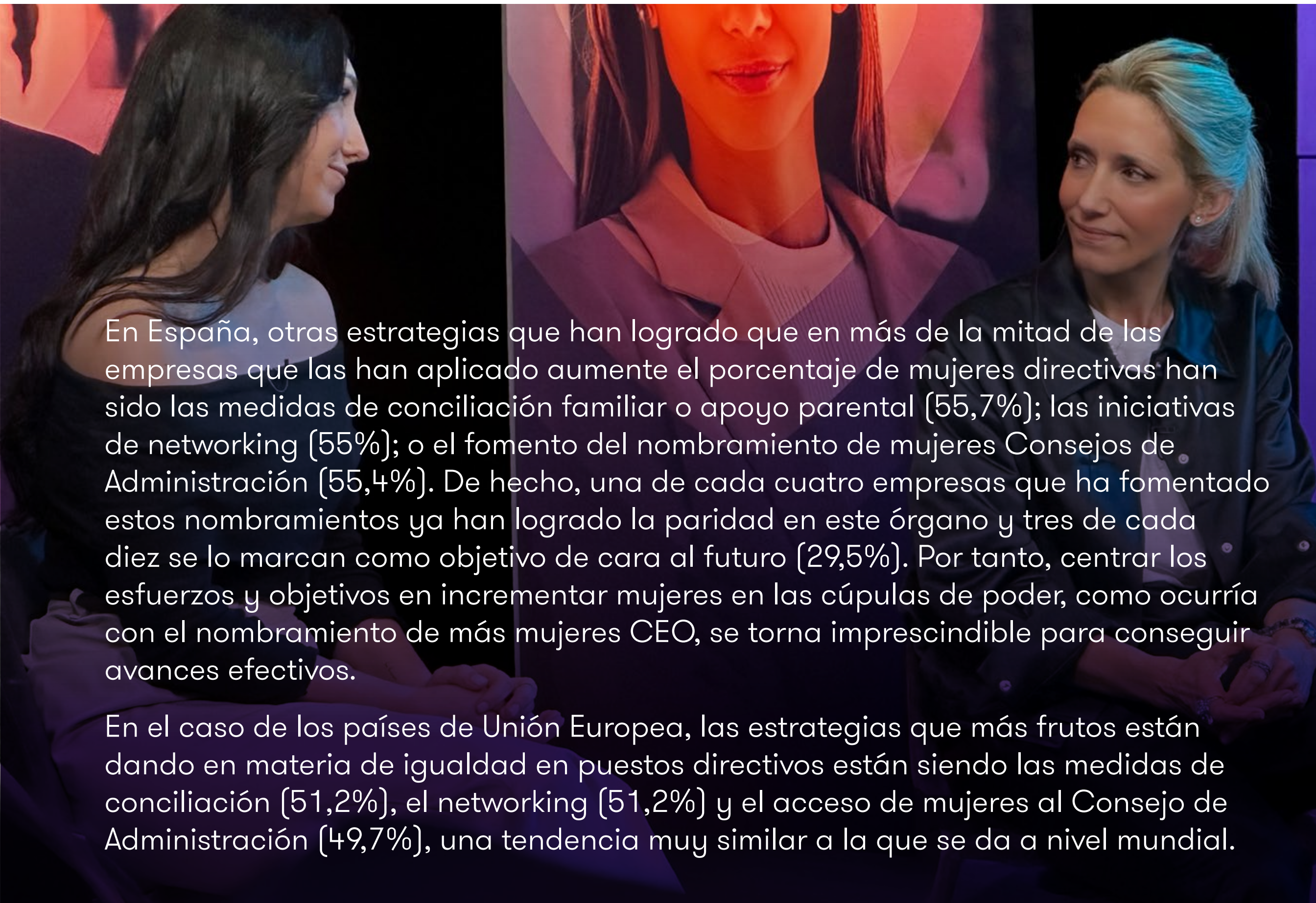
Las políticas de diversidad que más aumentan el número de directivas en España



La investigación de Grant Thornton ha analizado año tras año cuáles son las principales políticas que las empresas ponen en marcha para aumentar sus cotas de liderazgo femenino. Pero ¿y si las más clásicas o las más reconocibles no fuesen las mejores? Casi todos los líderes empresariales a los que hemos preguntado confirman que han puesto en marcha acciones sobre la brecha salarial, las contrataciones igualitarias, la formación, etc. Pero hemos fijado la atención en aquellas organizaciones de nuestro país que aseguran haber incrementado sus puestos de dirección ocupados por mujeres. ¿Qué acciones principales han puesto en marcha en los últimos doce meses?

En primer lugar, las mentorías resultan fundamentales, ya que tener ejemplo de mujeres líderes, que sean referentes, es de gran utilidad para motivar el talento femenino y comprometerlo una vez que está en la cúspide. Una de las principales conclusiones de la pasada edición del informe Women in Business ya señalaba que el liderazgo femenino avanza cuando las estrategias DE&I (Diversidad, Equidad e Igualdad) están colideradas por una posición de alta dirección, hombre o mujer, junto a una mujer directiva.

Es fundamental, de este modo, que el responsable de estos planes cuente con el apoyo y la experiencia de una líder. Este liderazgo femenino es por lo tanto muy positivo y motivador para las profesionales que quieren crecer y encuentran problemas, dudas y obstáculos durante su camino, siendo las mentorías experiencias muy positivas. Así lo respaldan los datos, ya que el 56,4% de las compañías de nuestro país que pusieron en marcha mentorías para apoyar al talento femenino logró que creciera el porcentaje de mujeres en puestos de dirección.



En España, otras estrategias que han logrado que en más de la mitad de las empresas que las han aplicado aumente el porcentaje de mujeres directivas han sido las medidas de conciliación familiar o apoyo parental (55,7%); las iniciativas de networking (55%); o el fomento del nombramiento de mujeres Consejos de Administración (55,4%). De hecho, una de cada cuatro empresas que ha fomentado estos nombramientos ya han logrado la paridad en este órgano y tres de cada diez se lo marcan como objetivo de cara al futuro (29,5%). Por tanto, centrar los esfuerzos y objetivos en incrementar mujeres en las cúpulas de poder, como ocurría con el nombramiento de más mujeres CEO, se torna imprescindible para conseguir avances efectivos.

En el caso de los países de Unión Europea, las estrategias que más frutos están dando en materia de igualdad en puestos directivos están siendo las medidas de conciliación (51,2%), el networking (51,2%) y el acceso de mujeres al Consejo de Administración (49,7%), una tendencia muy similar a la que se da a nivel mundial.

66 Una estrategia exitosa en materia de igualdad y equidad de género debe contemplar diferentes iniciativas. Los resultados de nuestro nuevo estudio nos indican que si se quiere acelerar es importante tomar medidas valientes, como las vinculadas a los bonus por objetivos de diversidad en la capa directiva, el establecimiento de mentorías y redes de acompañamiento a la directiva en todas sus etapas, medidas continuas de conciliación familiar y flexibilidad laboral y el nombramiento de mujeres en los Consejos de Administración y Comités de Dirección.

Isabel Perea

Socia & Head of Audit en la oficina de Barcelona y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton.



La necesidad de “acelerar la acción”

El informe Women in Business ofrece cifras, testimonios y conclusiones muy positivos para nuestro país. Hemos de felicitarnos, sin duda, porque el avance en liderazgo femenino ha sido muy acusado en los últimos años. Una mejora también en términos de la presencia e influencia de las directivas españolas hasta el punto de que, como hemos visto, la sociedad y los stakeholders presionan a las compañías para que su presencia aumente paulatinamente.

Pero este no es en absoluto un fenómeno aislado. Responde a una combinación de factores en la que los cambios regulatorios como cuotas de paridad y las acciones individuales de las empresas han favorecido el aumento de la equidad en la empresa de forma generalizada. Pero también se ha producido un progresivo cambio cultural, en la sociedad en general y en las empresas en particular, que ha llevado a que la igualdad ya no solo sea concebida como algo justo, sino como un valor estratégico que aporta innovación, mejores resultados, una imagen externa positiva y una marca empleadora más atractiva en una situación en la que la escasez de talento amenaza a la productividad de las empresas.

Sin embargo, junto a la satisfacción por el encomiable trabajo realizado, se ha de sentir una intensa ambición por seguir mejorando la situación. Alcanzar la paridad en el año 2051, según nuestro nuevo cómputo, es un plazo de tiempo insoportablemente largo. Hemos de trabajar desde ya para dar avances cada vez más decididos e irreversibles, teniendo en cuenta lo mucho recorrido. El lema del Día Internacional de la Mujer de este año es el mejor leitmotiv para la acción de las empresas medianas: “Acelerar la acción”.

En este sentido, las cifras del informe de Grant Thornton son una excelente hoja de ruta para guiar nuestros pasos hacia el camino de la paridad. Comprobamos cómo iniciativas relacionadas con la conciliación, los programas de mentoría o destinados a reducir la brecha salarial dan frutos muy positivos, pero lo realmente eficaz es contemplar el objetivo de la igualdad con un enfoque holístico que atravesase toda la actividad de la compañía.

En este camino hacia la igualdad es muy importante la influencia del liderazgo femenino. Un año más, percibimos gracias a este estudio cómo existen posiciones en los que crece a un ritmo más lento la presencia de mujeres directivas, puestos de gran relevancia como el de CEO, socia o presidenta. Un incremento del talento femenino en esos cargos tan cualitativos no solo redundará positivamente en la reputación, la innovación o los propios resultados de la compañía, tal y como hemos visto, sino que inspirará en las profesionales a seguir su ejemplo.

Por último, el objetivo hacia la equidad ya no es una opción, ni siquiera una imposición normativa, sino que las empresas aseguran ya que reciben presiones de agentes externos, que se interesan por la presencia concreta de las mujeres en los puestos directivos. Agentes tan cruciales como un inversor, una entidad financiera o un posible cliente ponen el foco en la situación actual del talento femenino, no un proyecto o una estrategia a futuro. Si no nos hemos puesto a trabajar ya en desarrollar y blindar el liderazgo femenino es posible que lleguemos tarde a cumplir con las expectativas de nuestros stakeholders.



Es importante, asimismo, tener en cuenta que, al igual que han crecido las presiones externas por mejorar en ratios de diversidad directiva, también en los últimos meses han aumentado las voces y presiones que piden precisamente lo contrario. Algunas importantes compañías estadounidenses ya han anunciado una congelación de sus programas de diversidad e inclusión, obligando en algunos casos también a hacerlo a sus empresas proveedoras en otros países. Una fase inédita que puede tener consecuencias muy negativas el avance del liderazgo femenino, pero que hay que interpretar con cautela, sin caer en la precipitación.

“Europa se ha marcado objetivos claros en materia de diversidad y si algo somos es un continente normativo, referente en la creación de estándares. Ese marco regulatorio ha ayudado a muchos países, entre ellos España, a avanzar en este terreno y el camino recorrido no se pueden desandar de la noche a la mañana. Tendremos que estar atentos a posibles esquemas de simplificaciones normativas pero, más allá de la norma, los beneficios de tener equipos directivos mixtos ya está interiorizada en nuestro ADN empresarial, por lo que es importante recomendar estar atento a los acontecimientos y seguir la hoja de ruta que cada empresa venía recorriendo en su viaje hacia la diversidad directiva”, argumenta Isabel Perea, que además de socia de Auditoría es líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton.





66

El lema elegido este año para el Día Internacional de la Mujer me parece muy acertado. Los avances han sido contundentes en los últimos años, pero como reza esta frase, las empresas hemos de “acelerar la acción” cuanto antes, poniendo en marcha estrategias ambiciosas y apoyándonos en las experiencias y casos de éxito del talento femenino que tenemos alrededor. De este modo, lograremos dar una respuesta adecuada a las exigencias de equidad de nuestros stakeholders y prepararnos a un futuro que estará basado inexorablemente en la equidad.

Ramón Galcerán

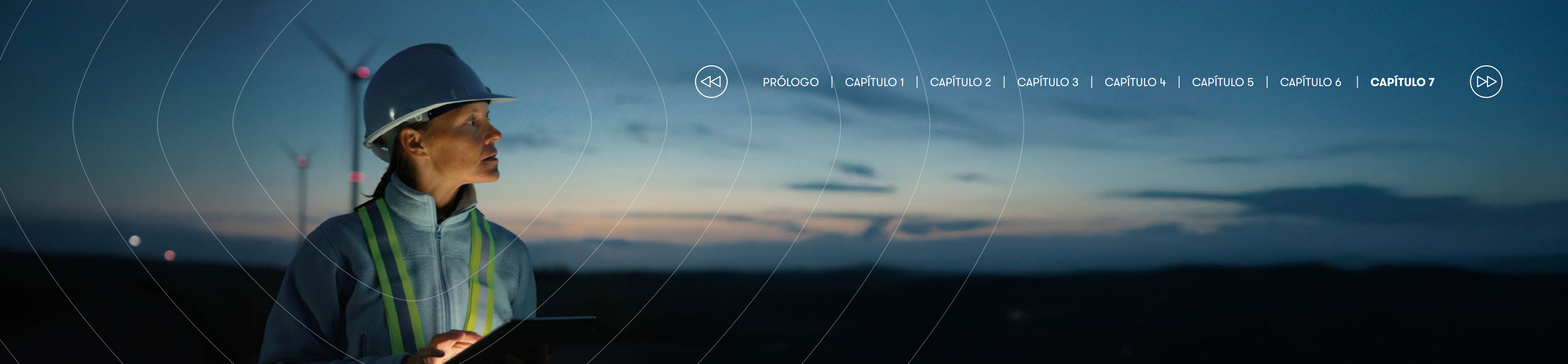
Presidente de Grant Thornton



Capítulo 7:

Acelerar la acción: el impulso hacia la diversidad





Las empresas medianas deben actuar de inmediato para lograr el equilibrio de género en sus equipos. El lema del Día Internacional de la Mujer de este año es «Acelerar la acción». Eso es lo que deben hacer las empresas para no perder otra generación de talento, inversión, clientes y, en última instancia, la oportunidad de crecer.

Karitha Ericson, directora internacional de capacidad de red, cultura y sostenibilidad corporativa en Grant Thornton International, afirma: «Celebremos la agilidad e inventiva que tienen las empresas medianas. Es lo que las convierte en uno de los segmentos más dinámicos de la economía mundial. Sus acciones y decisiones pueden ser un catalizador a favor del cambio y, cuando estas se aplican al reto de la igualdad de género en los puestos de alta dirección, el esfuerzo puede ser transformador. Cuanto antes alcancemos la paridad, antes disfrutaremos todos de las ventajas que conllevan unas economías más robustas, unas empresas con mejores resultados y unas culturas más justas e inclusivas. La presión nos obliga a actuar, pero también nos abre un mundo de oportunidades para que todos las podamos aprovechar».

Como mayor segmento de la economía mundial y motor del crecimiento, el mercado medio debe apostar por la diversidad. Una tarea recurrente en el cometido de una junta directiva debe consistir en ejercer presión sobre la propia organización, así como sobre terceros, con el fin de aumentar el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección.

Aunque el crecimiento en sí mismo ya es motivo más que suficiente para que el mercado medio actúe, las empresas deben asegurarse de que tienen claro «por qué» quieren lograr una mayor diversidad, con el fin de centrar sus objetivos y estrategias en las esferas adecuadas. Deben establecer un propósito general, motivarse para alcanzar los objetivos y demostrar a los principales agentes del crecimiento —socios externos, inversores y clientes— que están centrados en dicho propósito.

Los motivos están claros, al igual que la necesidad de responder a ellos. No podemos permitirnos esperar hasta 2051 para alcanzar la paridad, este es el momento de actuar y evitar otra generación de oportunidades perdidas. Las empresas medianas deben asegurarse de que una mujer joven que ahora inicia su carrera profesional no tenga que esperar 25 años para ver un equipo directivo con paridad entre hombres y mujeres.

Impulsores de la diversidad

ACTUAR CON VALENTÍA Y FIJAR OBJETIVOS AMBICIOSOS RESPECTO A LOS PUESTOS DIRECTIVOS



Las empresas deben contar con un objetivo claro sobre el porcentaje de mujeres que debe haber en puestos de alta dirección, plantearse ir un paso más allá y fijar objetivos sobre los cargos concretos que les gustaría que las mujeres desempeñaran.

COMPROMETERSE CON OBJETIVOS QUE APOYEN TODAS LAS ETAPAS DE LA CARRERA PROFESIONAL DE LA MUJER, NO SOLAMENTE EN EL NIVEL DIRECTIVO



Los datos que hemos recopilado demuestran que la creación de redes y la mentoría contribuyen a garantizar que, una vez que las mujeres llegan a la alta dirección, permanezcan en ella. Las empresas deben establecer metas en estos ámbitos clave, apoyar a las mujeres a lo largo de su carrera profesional y favorecer su promoción profesional. Si pierden el talento de las mujeres, pierden potencial de crecimiento.

EJERCER PRESIÓN SOBRE LOS SOCIOS EXTERNOS EN TODOS LOS PUNTOS DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO



Ejercer presión sobre los socios externos en todos los puntos de las cadenas de suministro para que aumenten el equilibrio de género en sus equipos de trabajo. Las empresas que invierten en otras empresas medianas, se asocian con ellas o son clientes de ellas influyen significativamente a la hora de tomar conciencia sobre la adopción de estrategias y objetivos.

MEJORES DECISIONES Y MAYOR INNOVACIÓN

Casi un 25% de los directivos afirman que las estrategias de igualdad han hecho que su empresa sea más innovadora. Uno de cada cinco afirma que han hecho su empresa más atractiva para posibles clientes e inversores. Una proporción similar afirma que las estrategias de igualdad han mejorado la toma de decisiones.

Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton



Referencias

1. [IWD 2025 campaign theme is ‘Accelerate Action’ – International Women’s Day](#)
2. [Small businesses are key to a more sustainable and inclusive world. Here’s why – World Economic Forum](#)
3. [The economic power of gender equality – European Investment Bank](#)
4. [The business case for diversity in the workplace is now overwhelming – World Economic Forum](#)
5. En años anteriores, hemos utilizado el término América Latina para referirnos a los países que ahora denominamos Sudamérica.
6. [Brazil’s new equal pay law: a big step towards gender parity – International Bar Association](#)
7. [Global economic growth set to slow to 2.6% in 2024, just above recession threshold – UN Trade & Development](#)
8. [The curious case of women in the Thai workforce – Center for Girls Foundation](#)
9. [Japan pledges to have women in third of top boardrooms by 2030 – The Guardian](#)
10. [Pay transparency and pay gap reporting may be rising but how effective are they? – World Economic Forum](#)
11. [Equal pay for work of equal value – United Nations](#)
12. [Global gender gap report 2024 – World Economic Forum](#)



Colaboradores

Agnes Dire

Presidenta del Consejo y Directora
SNG Grant Thornton (Sudáfrica)

Aurora Sanz

Socia directora de Laboral
Grant Thornton España

Belinda Tan

Directora Ejecutiva
Grant Thornton Singapur

Cristina Orejas

Directora de Laboral
Grant Thornton España

Ian Pascoe

Director Ejecutivo y Socio Director
Grant Thornton Tailandia

Isabel Perea

Socia & Head of Audit en la oficina de
Barcelona y líder de la Comisión de
Equidad, Diversidad e Inclusión
Grant Thornton España

Jenn Barnett

Responsable de EDI y ESG
Grant Thornton Reino Unido

Karitha Ericson

Líder Global, Network Capability, Culture
and Corporate Sustainability de Grant
Thornton International

Marga Guitart

Asociada de Laboral
Grant Thornton España

Matiana Behrends

Socia, Responsable de Servicios de
Asesoramiento y Consultoría de Capital
Humano
Grant Thornton Argentina

Nicole Julius

Socia Directora Nacional, Atestaciones
Especiales
Grant Thornton LLP (EE. UU.)

Peter Bodin

CEO Global
Grant Thornton International

Ramón Galcerán

Presidente
Grant Thornton España

Supervisión del informe en España

Policarpo Aroca

Director de MCBG en
Grant Thornton España

Diseño

Patricia Cabezuelo

Irene Fernández

Diseñadoras gráficas en
Grant Thornton España

Metodología

El International Business Report (IBR) es la principal encuesta mundial de empresas del middle-market. Lanzado en 1992, el IBR ofrece información sobre las opiniones y expectativas de unas 14.000 empresas cada año. El estudio se realiza trimestralmente y en él se entrevista a altos directivos de empresas medianas de 31 países. Entre ellos se incluyen directores generales, directores ejecutivos, presidentes y otros altos ejecutivos de todos los sectores. Los cuestionarios se traducen a los idiomas locales y el trabajo de campo se lleva a cabo mediante entrevistas en línea y telefónicas.

Los resultados del informe Women in Business 2025 proceden de entrevistas realizadas entre julio y septiembre de 2024. Cabe señalar que este año los datos se recopilaban nueve meses después del conjunto de datos anterior, a diferencia del año anterior, en el que los datos se recopilaban anualmente. En España, el tamaño de la muestra total de empresas entrevistadas ha sido de nuevo de 400, mezclando 200 entrevistas online y 200 entrevistas telefónicas, tanto a hombres (47%) como a mujeres (52%). Para la obtención de los datos autonómicos, se ha tenido en cuenta una muestra proporcional de directivos/as en todas las comunidades autónomas analizadas en el informe, la cual se ha completado con una muestra representativa del resto de comunidades autónomas no incluidas en el informe. El informe Women in Business tiene en cuenta las regiones con más presencia de actividad empresarial general.

El informe Women in Business tiene en cuenta en su demografía de empresas y líderes empresariales encuestados empresas medianas, de entre 50 y 500 empleados, con facturación por encima de los 50 millones de euros.

La definición de middle-market dependiendo de la zona geográfica mundial que se tenga en cuenta: en China continental, entrevistamos a empresas con ingresos de entre 5 y 500 millones de dólares; en Estados Unidos, a las que tienen entre 100 y 4.000 millones de dólares de ingresos anuales; en Europa, suelen ser las que tienen entre 50 y 500 empleados. Hemos redondeado los porcentajes y los datos analizados en este informe al primer decimal más cercano. Por esta razón, algunos gráficos pueden no sumar el 100%.





Somos Grant Thornton. Vamos más allá para que tu empresa también lo haga.

Grant Thornton es una red de servicios profesionales galardonada y reconocida mundialmente y una de las principales organizaciones del mundo de firmas independientes de auditoría, tax, legal y Advisory. Invertimos tiempo en escuchar, construir relaciones y comprender las inquietudes de nuestros clientes para brindarles una experiencia más personal, ágil y proactiva. Para nosotros no es sólo negocios, es personal. Trabajamos a tu ritmo, abriendo camino y con la máxima calidad, siempre. Celebramos las ideas nuevas y las perspectivas diversas para encontrar mejores soluciones. No predecimos el futuro. Le ayudamos a darle forma.

Aprovechamos lo que hace que cada mercado sea único. A escala global.

Somos una red global con 76.000 profesionales firmas miembro en 156 mercados con un objetivo común: ayudarte a hacer realidad tus ambiciones. Por eso, nuestra red combina escala y capacidad globales con conocimientos y comprensión locales.

En España, Grant Thornton está presente a través de 11 oficinas, con un equipo de 900 profesionales en las áreas de Auditoría & Assurance, Tax, Legal, Advisory y Outsourcing.

Por lo tanto, si el objetivo de tu empresa es crecer en un mercado o en varios, buscar operar de manera más efectiva, gestionar riesgos regulatorios, o generar valor para todos tus stakeholders, nuestra Firma tiene la capacidad que necesitas con la calidad que esperas.

Visita grantthornton.es hoy mismo para descubrir cómo podemos ayudarte.



grantthornton.es

© 2025 Grant Thornton Corporación S.L.P. - 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 Corporación S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.