

# Women in Business 2025

Impacto en la generación ignorada





# Contenidos

## 03 Prólogo

### Capítulo 1

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

**07**

### Capítulo 2

**La presión consigue logros a escala regional**

**14**

### Capítulo 3

**Diversidad de género: la motivación**

**18**

### Capítulo 4

**Los agentes del crecimiento impulsan la diversidad**

**24**

### Capítulo 5

**Presión interna: las empresas aprovechan la oportunidad**

**29**

### Capítulo 6

**Acelerar la acción: el impulso hacia la diversidad**

**36**

**39 Referencias**

**40 Colaboradores**

**41 Metodología**



# Prólogo

## Karitha Ericson

Directora internacional.  
Capacidad de red, cultura y  
sostenibilidad corporativa en  
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 actualmente 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». <sup>1</sup> No podemos permitirnos perder a otra generación de mujeres.



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,<sup>2</sup> 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 mercado intermedio y para toda la economía—, es el momento de mantener la presión.



66

**El mercado intermedio 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 solo de igualdad, también se trata de alcanzar un crecimiento económico sin precedentes. Al acelerar la acción sobre el equilibrio de género, no solo abrimos las puertas a las mujeres; estamos creando un panorama empresarial más innovador, resiliente y dinámico para las generaciones venideras.**

**Peter Bodin**

Director Ejecutivo

Grant Thornton International



# Capítulo 1:

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

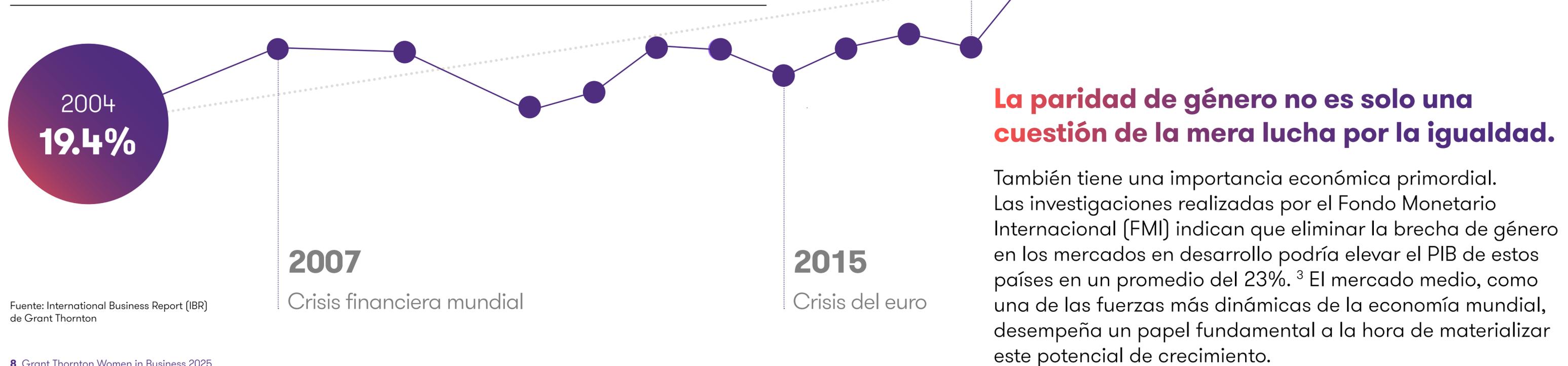


## El avance mundial hacia la paridad

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

## 2018

El hashtag #MeToo se volvió viral entre las sobrevivientes de todo el mundo.

## 2020

Pandemia global

2025  
**34.0%**

**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%.<sup>3</sup> 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

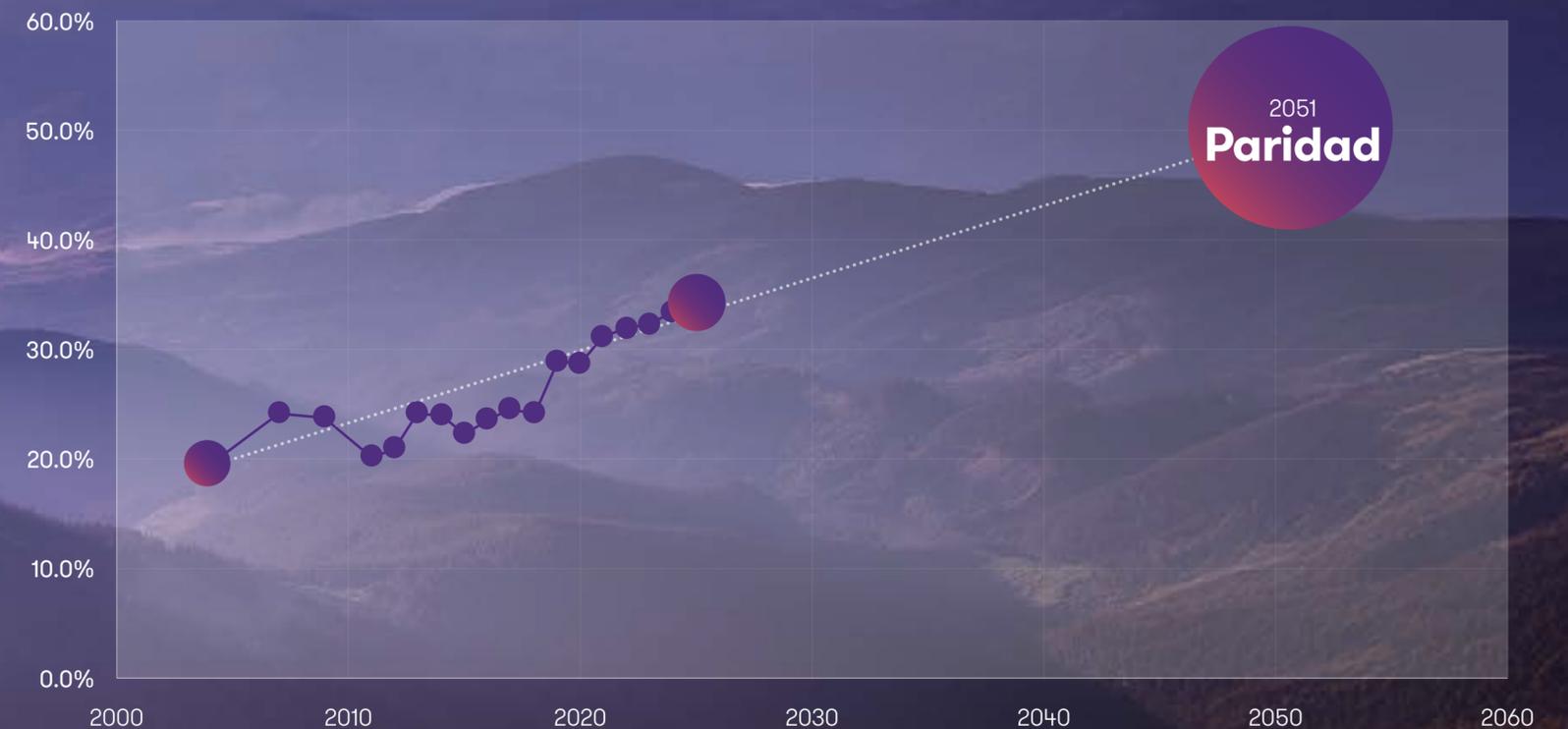
**Es descorazonador ver que corremos el riesgo de perder a otra generación de mujeres líderes. Llevamos muchos años hablando de este tema y, aunque es bueno ver avances, 2051 es una fecha demasiado lejana.**

**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



66

**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: <sup>4</sup> 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, Atestaciones Especiales  
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.**

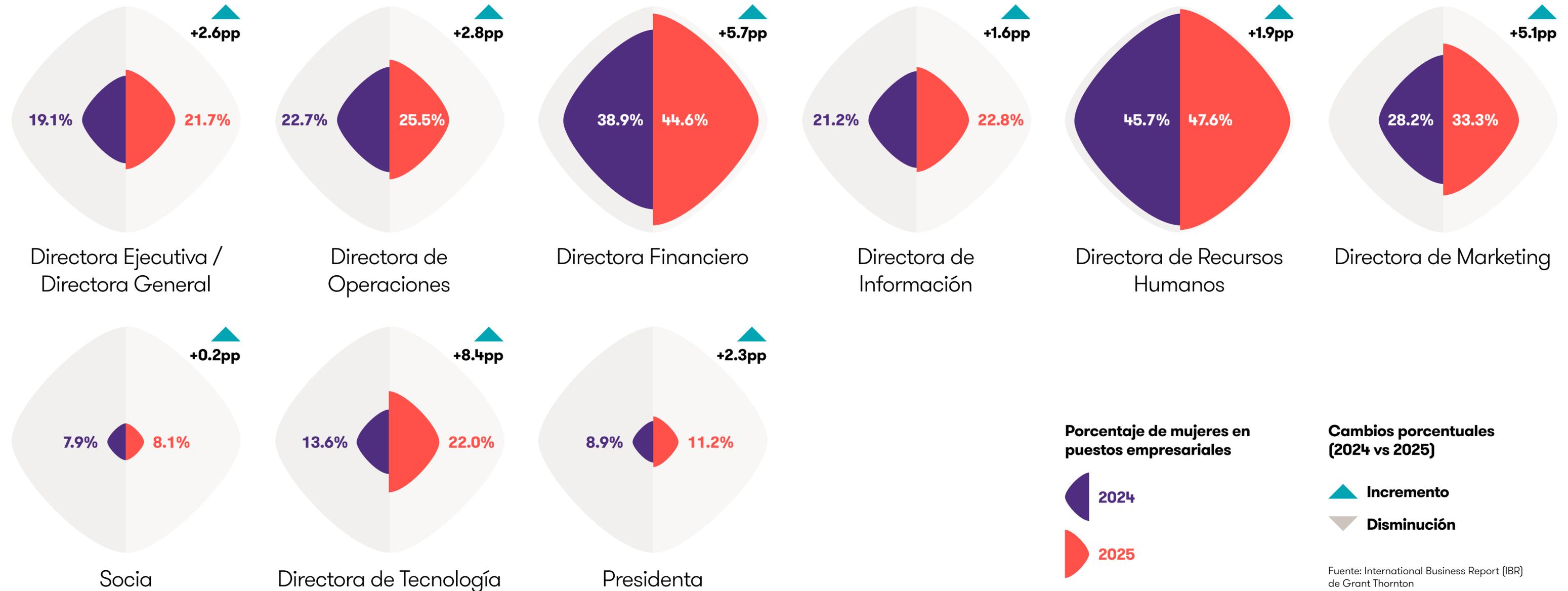
### **Agnes Dire**

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





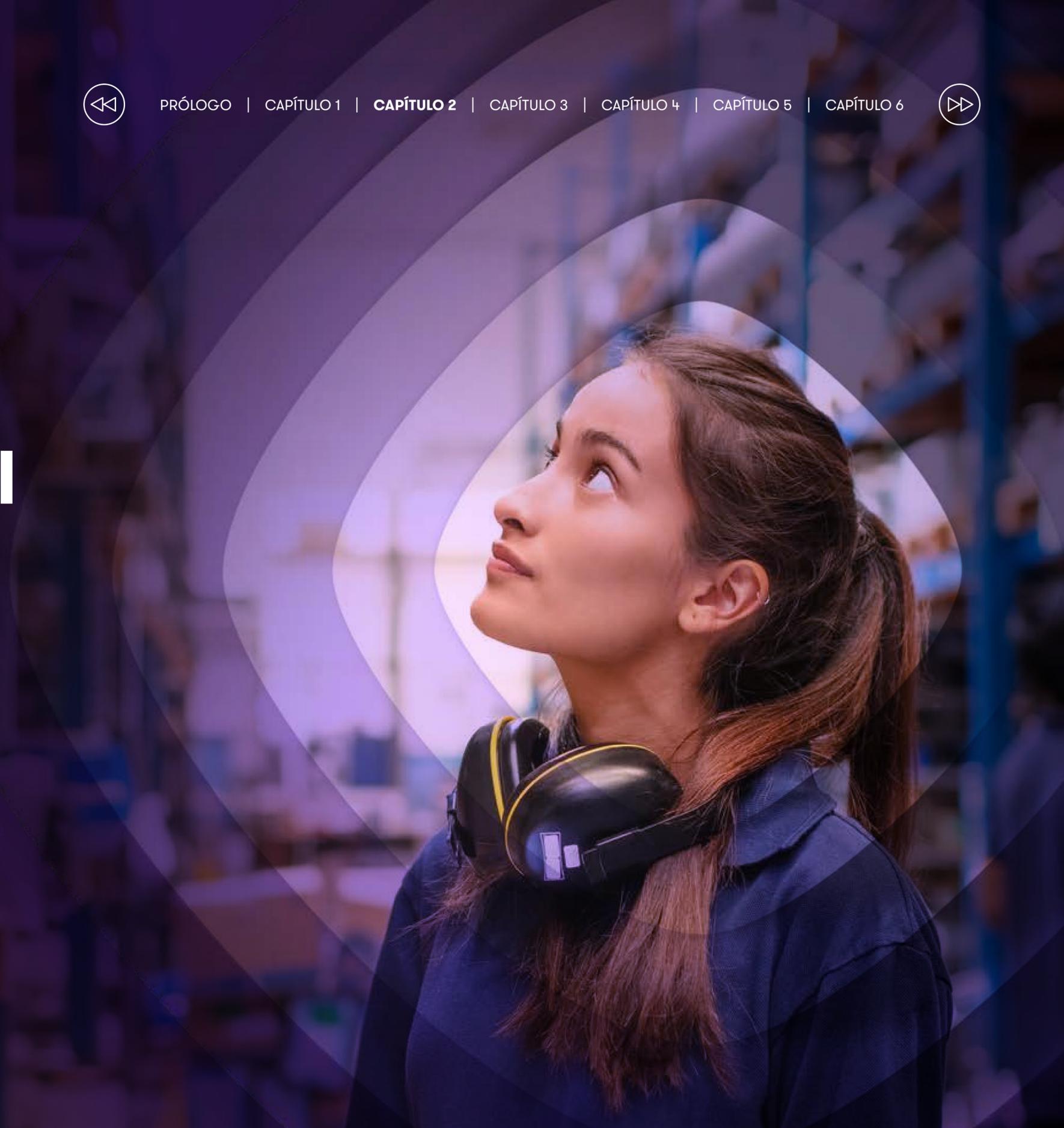
## Global: Mujeres en puestos empresariales





# Capítulo 2:

## La presión consigue logros a escala regional





## América del Sur, líder de las regiones

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,<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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,<sup>7</sup> las empresas medianas pueden funcionar como catalizador para el crecimiento al asegurarse de contar con los equipos directivos adecuados.

## Asia-Pacific begins to catch up

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.<sup>8</sup>

Ian Pascoe, director ejecutivo y socio director de Grant Thornton Tailandia, añade: «En Tailandia 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.

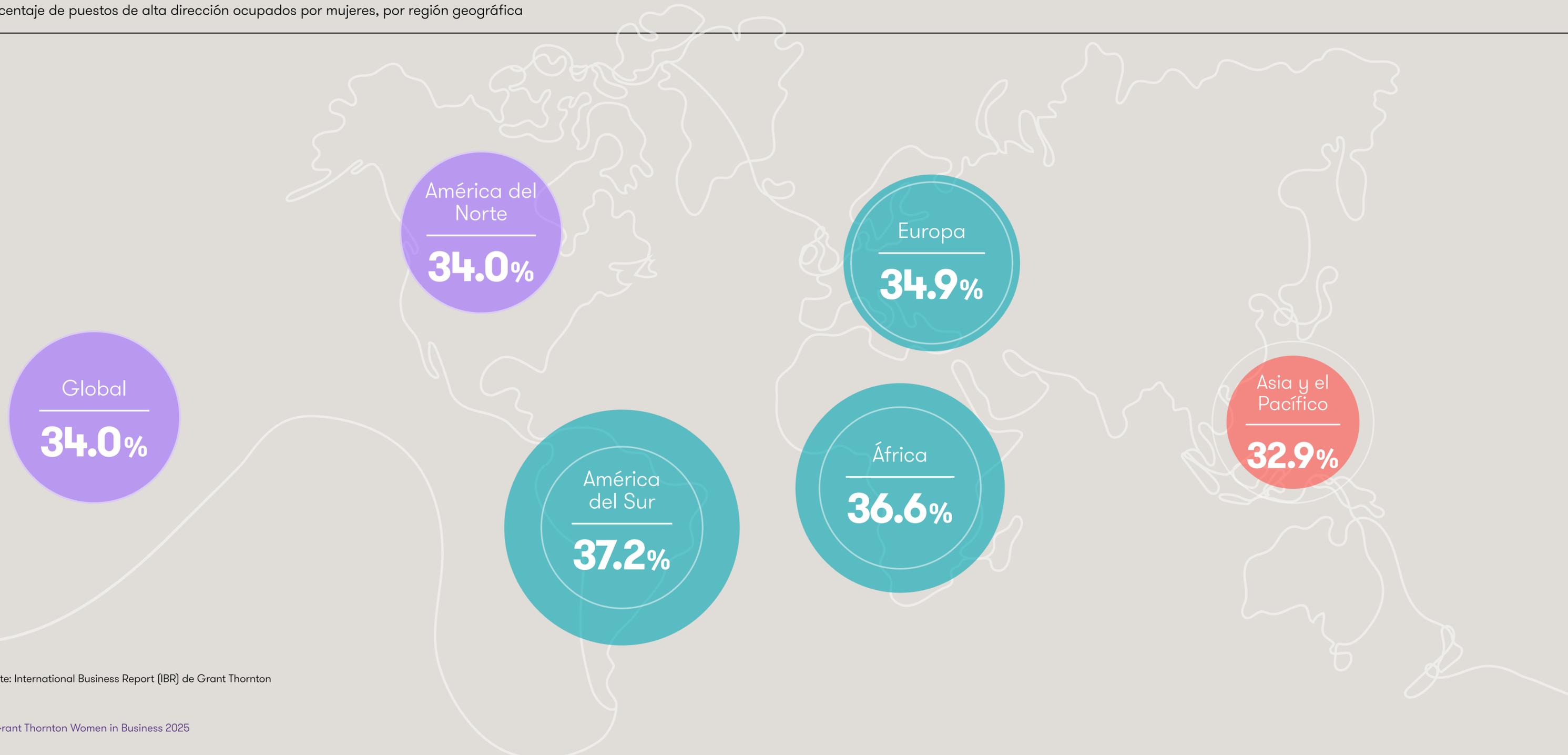
A principios de 2023, el ex primer ministro japonés se comprometió a aumentar la proporción de mujeres dirigentes en las empresas que cotizan en la bolsa de Tokio hasta el 30% de aquí a 2030.<sup>9</sup> Es probable que el aumento del número de mujeres directivas en las mayores empresas japonesas repercuta 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

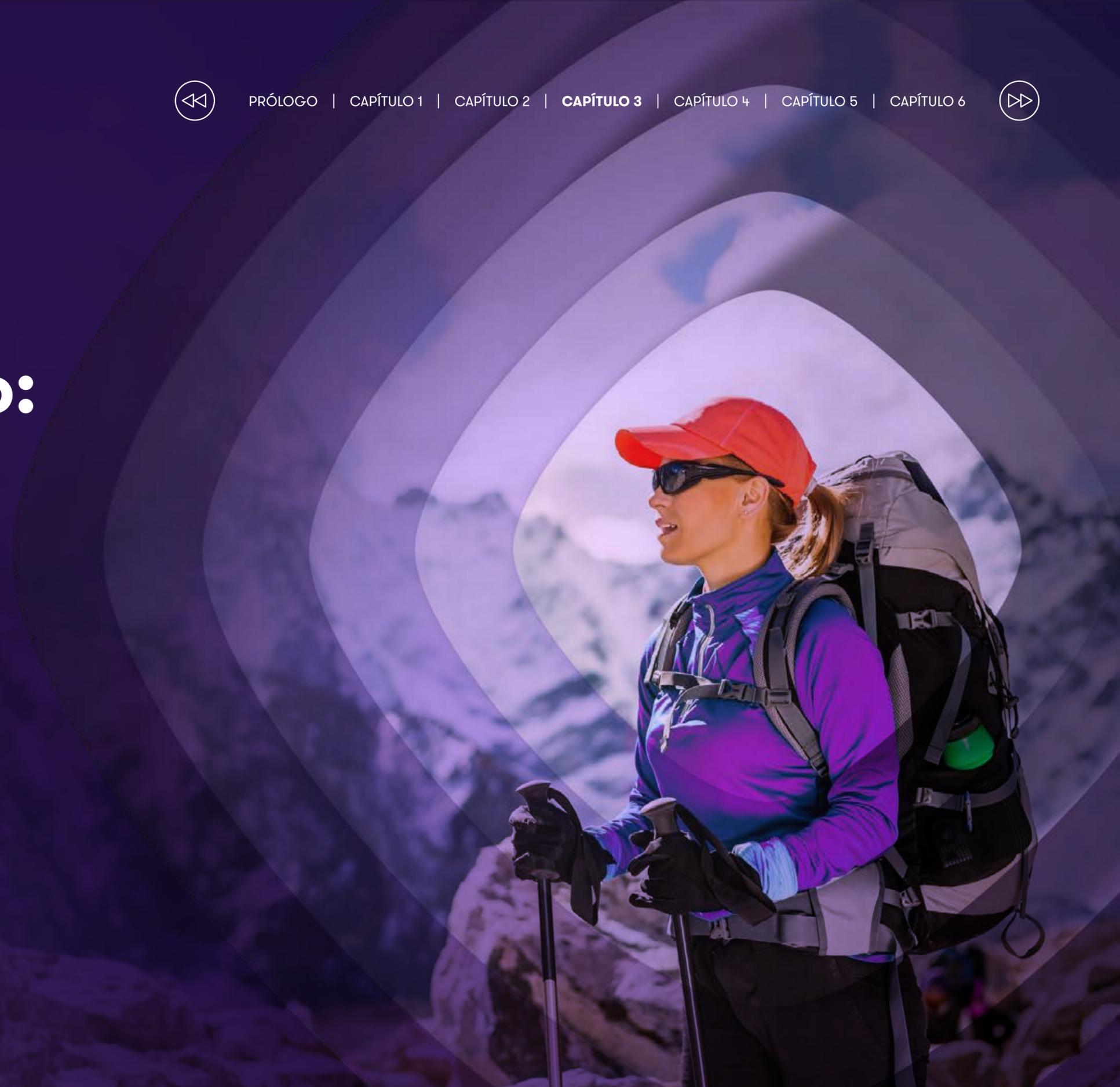
Porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres, por región geográfica



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 directivos 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%

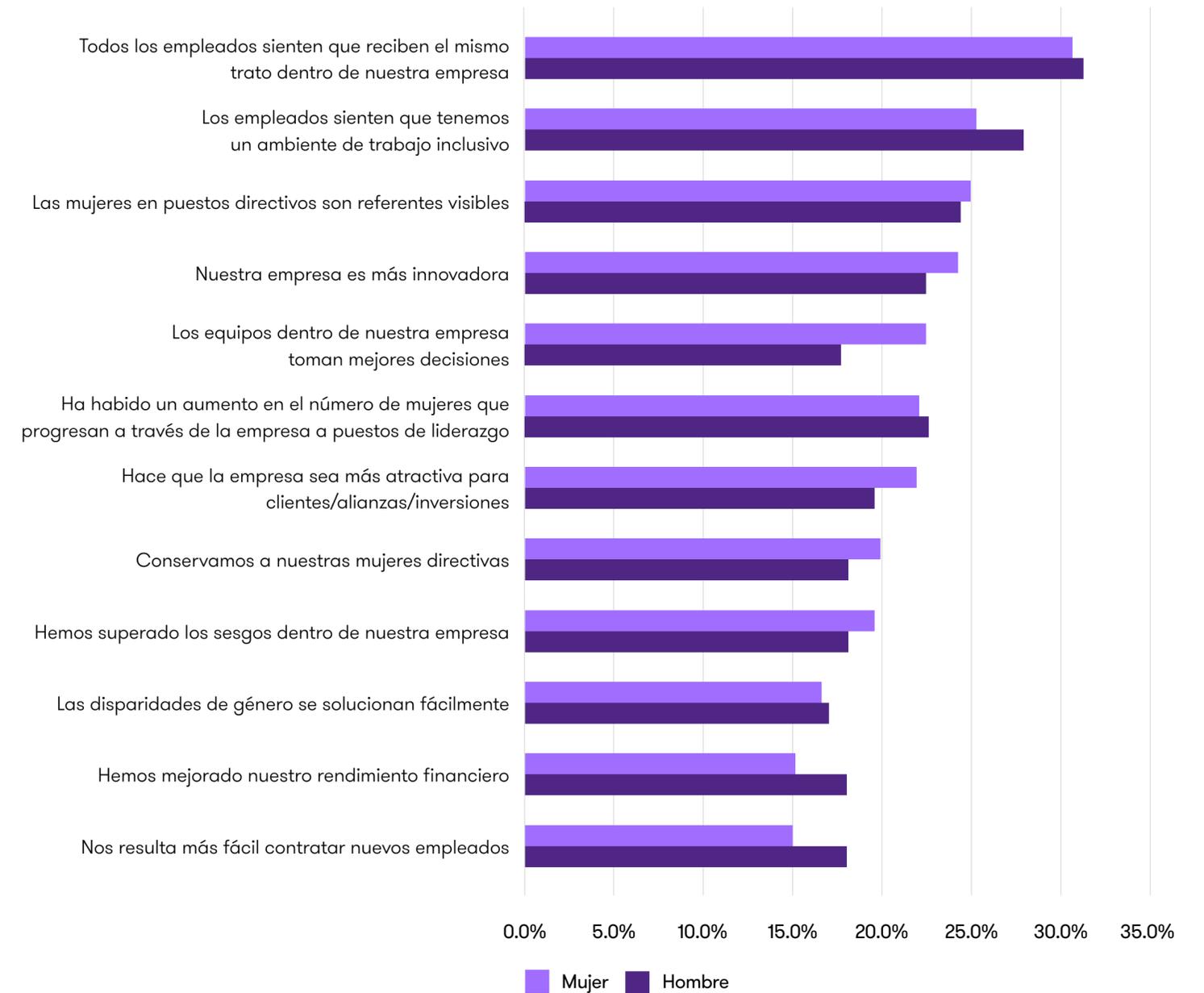
de las mujeres afirman que la estrategia de igualdad de género de su empresa ha llevado a los equipos a tomar mejores decisiones.

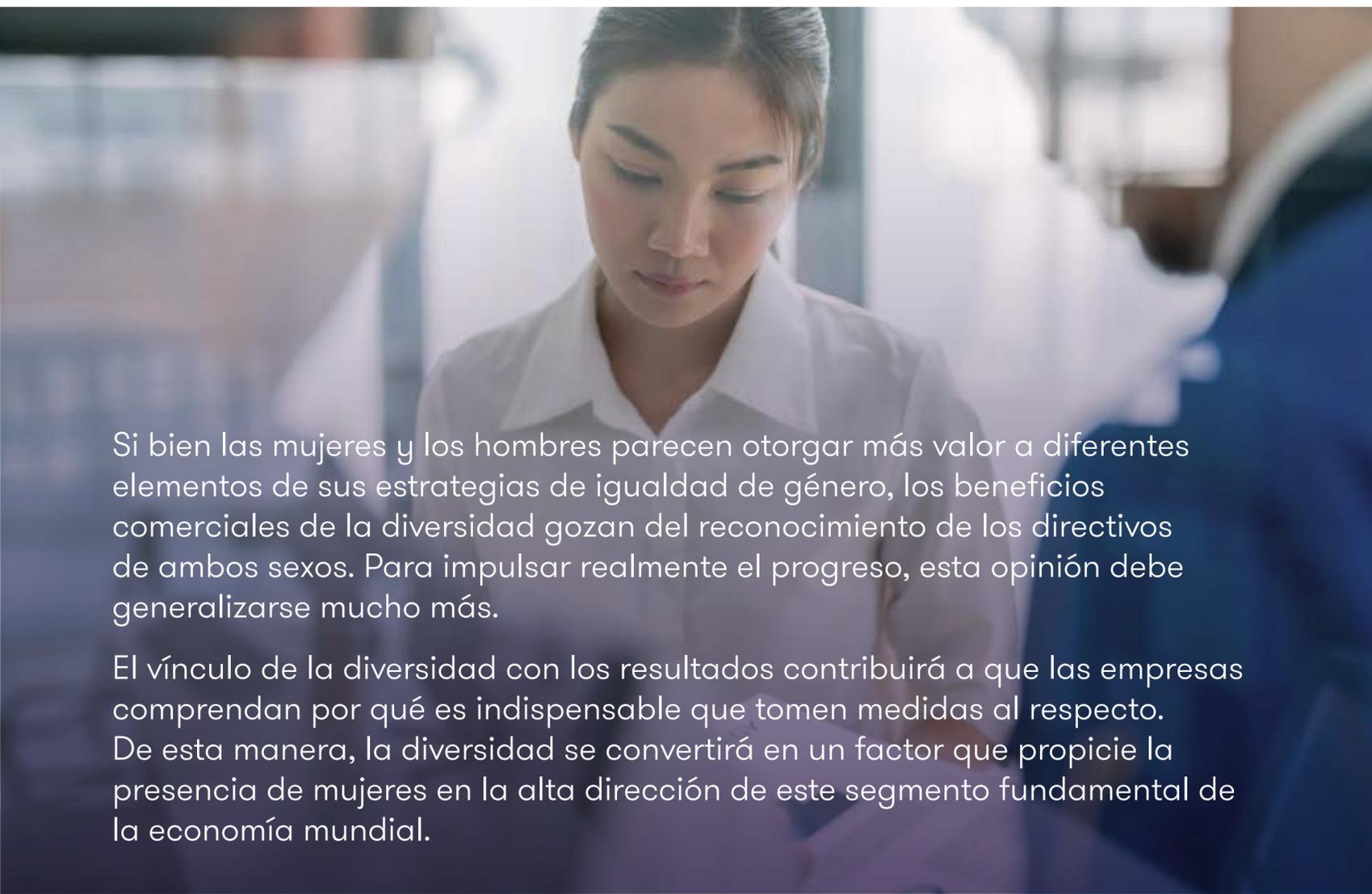
## ¿Quizás los hombres y las mujeres perciban efectos diferentes?

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: Los agentes del crecimiento impulsan la diversidad



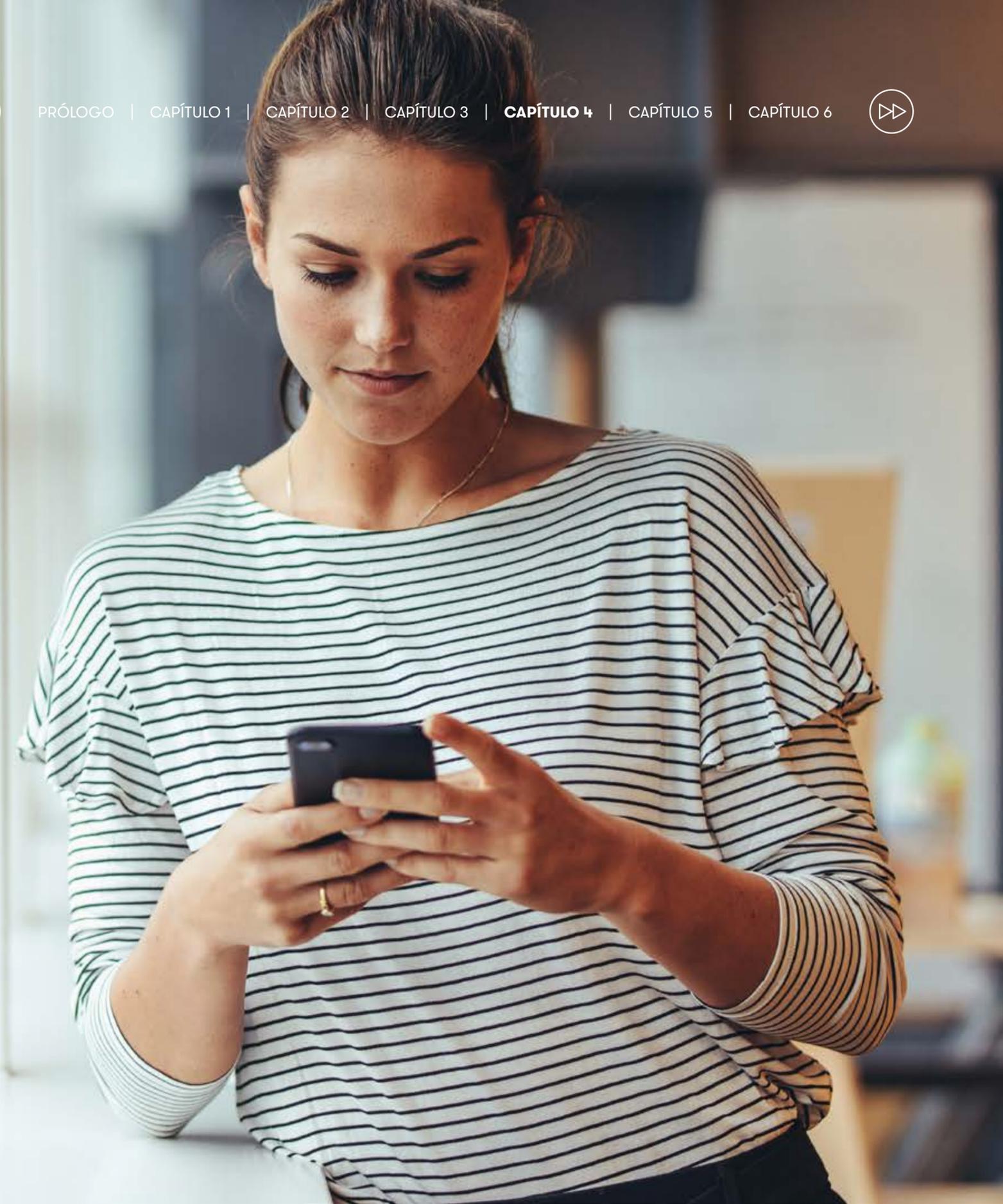


Las empresas medianas se enfrentan a una importante presión procedente de fuentes externas para mejorar su diversidad de género. Más de tres cuartas partes (77,6%) de las medianas empresas han recibido la petición por parte de un cliente, inversor, regulador u otra fuente externa de comprobar el equilibrio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

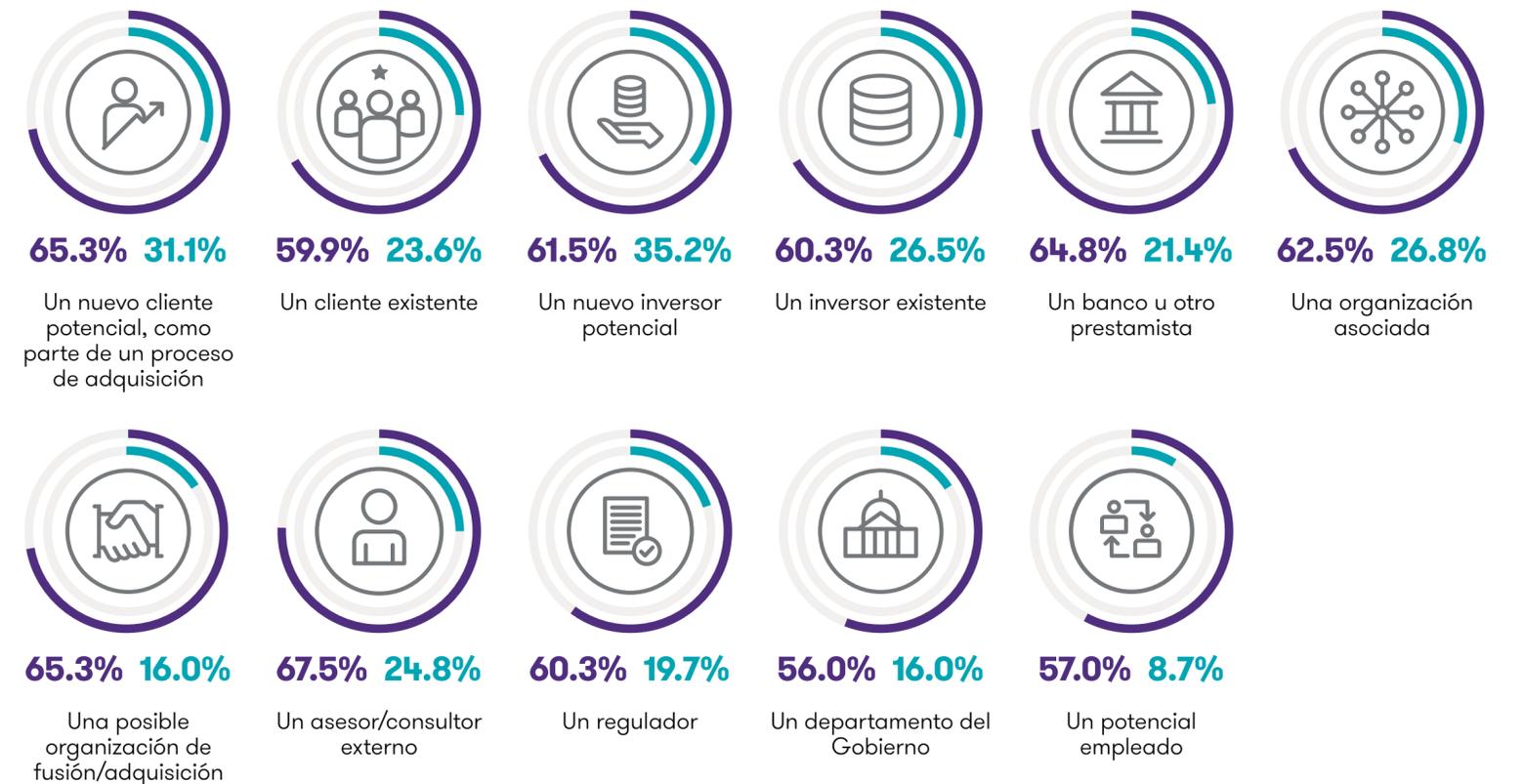
haber aumentado la proporción de mujeres en su alta dirección en los últimos doce meses. Del mismo modo, del 16% de empresas que afirman que una organización interesada en una fusión o adquisición les había solicitado esta información, el 65,3% refleja un aumento en este mismo parámetro.



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.<sup>10</sup>

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.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>



## 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 las 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 la mentoría 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)

## Los objetivos del Consejo son fundamentales

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. ¿Qué impresión ofrece a los posibles socios o inversores el hecho 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.



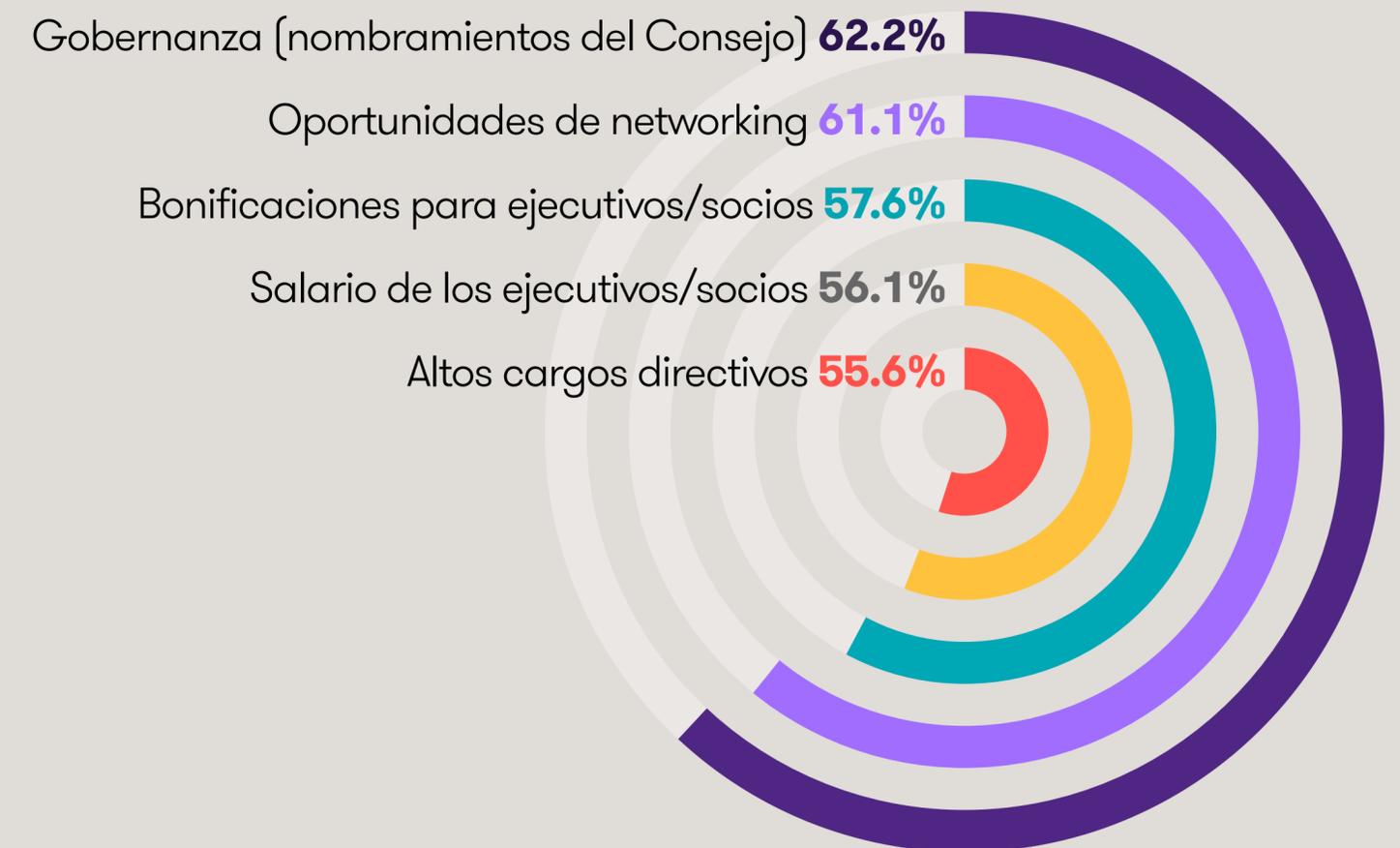


## Cinco principales objetivos de igualdad de género que establecen las empresas del mercado medio



Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton

## Cinco objetivos principales en materia de igualdad de género en los que las empresas del mercado medio afirman que el porcentaje de mujeres en puestos directivos ha aumentado en los últimos 12 meses.



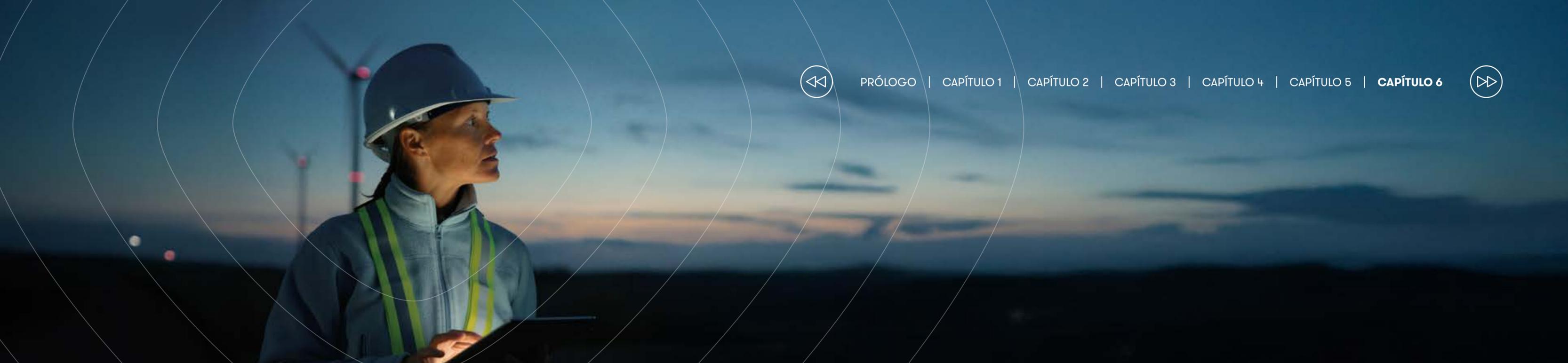
Fuente: International Business Report (IBR) de Grant Thornton



# Capítulo 6:

## 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: «Celebramos 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**

1

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**

2

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**

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.

**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.



# 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

## **Peter Bodin**

Director Ejecutivo  
Grant Thornton International

## **Karitha Ericson**

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

## **Agnes Dire**

Presidenta del Consejo y Directora  
SNG Grant Thornton (Sudáfrica)

## **Belinda Tan**

Directora Ejecutiva  
Grant Thornton Singapur

## **Ian Pascoe**

Director Ejecutivo y Socio Director  
Grant Thornton Tailandia

## **Isabel Perea**

Socia de Auditoría  
Grant Thornton España

## **Jenn Barnett**

Responsable de EDI y ESG  
Grant Thornton Reino Unido

## **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.)

# Metodología

El International Business Report (IBR) es la principal encuesta mundial de empresas del mercado medio. Lanzado en 1992, el IBR ofrece información sobre las opiniones y expectativas de unas 14.000 empresas. 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 industriales. 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 recopilaron nueve meses después del conjunto de datos anterior, a diferencia del año anterior, en el que los datos se recopilaron anualmente.

La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos a empresas con ingresos de entre 5 y 500 millones de dólares; 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 de lo habitual para que usted también pueda hacerlo.

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, impuestos y consultoría. Invertimos en escuchar, construir relaciones y comprender sus inquietudes para brindar una experiencia más personal, ágil y proactiva. Trabajamos al ritmo que importa. El suyo. Por eso 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 personas en firmas miembro en 156 mercados con un objetivo común: ayudarlo a hacer realidad sus ambiciones. Es por eso que nuestra red combina escala y capacidad globales con conocimientos y comprensión locales.

Por lo tanto, ya sea que esté creciendo en un mercado o en muchos, buscando operar de manera más efectiva, gestionando riesgos y regulaciones, o generando valor para las partes interesadas, nuestras firmas miembro tienen las capacidades de auditoría, impuestos y consultoría que necesita con la calidad que espera.

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



---

[grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)

©2025 Grant Thornton International Ltd (GTIL) – Todos los derechos reservados.

“Grant Thornton” se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton brindan servicios de auditoría, impuestos y asesoría a sus clientes y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. GTIL y las firmas miembro no son una sociedad mundial. GTIL y cada firma miembro son una entidad legal separada. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no brinda servicios a los clientes. GTIL y sus firmas miembro no son agentes de las demás, no se obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.