

Síguenos en



WOMEN IN BUSINESS | CEO EDITION

Mujeres CEO: bajan no por falta de talento, sino por acceso al poder real en la empresa

Grant Thornton y Mujeres&Cía reúnen a una treintena de presidentes, CEOs y altos directivos para analizar por qué las mujeres siguen lejos de la máxima dirección.

Las futuras CEOs deben acceder antes a negocio, operaciones, visibilidad estratégica y participar en procesos reales de sucesión.

Las conclusiones del encuentro servirán de base para un futuro Libro Blanco sobre las barreras que limitan el acceso de las mujeres a la cúspide empresarial



Madrid, 19 de junio de 2026.

Las empresas españolas no tienen un **problema de ausencia de talento** femenino. Tienen, cada vez más, un reto pendiente en la forma en que distribuyen el **poder, la visibilidad y las oportunidades** críticas de carrera. Esta fue una de las principales conclusiones de la jornada **Women in Business CEO**

Síguenos en



Edition, organizada por **Grant Thornton y Mujeres&Cía**, que reunió en Madrid a una treintena de presidentas/es, consejeras delegadas, consejeras y altos directivos -tanto hombres como mujeres- para analizar por qué las mujeres siguen teniendo dificultades para llegar a la posición de CEO pese al avance logrado en otros niveles de dirección.

El encuentro puso el foco en una paradoja cada vez más evidente. España mantiene una posición destacada en presencia femenina en puestos directivos (37,3%), pero la evolución no se está trasladando con la misma intensidad a los espacios donde se toman las decisiones de máximo impacto. Según la última edición del informe [Women in Business de Grant Thornton](#), **la proporción de mujeres CEO se sitúa actualmente en el 18,5%**, diez puntos menos que hace tres años, mientras que también ha aumentado el porcentaje de compañías españolas sin ninguna mujer en puestos directivos.

Durante la apertura de la jornada, Ramón Galcerán, presidente de Grant Thornton, subrayó que el desafío no consiste únicamente en aumentar la presencia femenina en la alta dirección, sino en **garantizar que el talento pueda desarrollarse** hasta alcanzar los niveles donde se define la estrategia y el futuro de las compañías. “Si estamos convencidos de que la diversidad aporta valor a las empresas, debemos aspirar a que esté presente también allí donde se toman las decisiones de mayor impacto”, señaló.

En la misma línea, Isabel Perea, socia directora de Auditoría y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton, destacó que el reto ya no pasa únicamente por incrementar la presencia de mujeres en la dirección, sino por **garantizar que ese talento acceda a las posiciones donde se construyen las futuras candidaturas** a la máxima responsabilidad. “El talento femenino existe, está preparado y aporta valor a las organizaciones. La cuestión es si las compañías están generando las oportunidades necesarias para que ese talento tenga visibilidad, experiencia en negocio y exposición suficiente en los procesos donde se decide el liderazgo futuro”, afirmó.

La antesala del CEO está en el negocio

Una de las ideas más repetidas durante el debate, que se desarrolló bajo la regla Chatham House, fue que **el acceso a la posición de CEO no se improvisa** en el momento final de una sucesión. Se construye muchos años antes, a través de

Síguenos en



la exposición a proyectos estratégicos, la gestión de equipos relevantes, la responsabilidad sobre presupuestos y la experiencia directa en áreas vinculadas al negocio.

Los participantes coincidieron en que muchas mujeres han ganado peso en funciones corporativas como recursos humanos, comunicación, marketing, legal, finanzas o estrategia, pero siguen encontrando **más dificultades para acceder a posiciones con responsabilidad** directa sobre operaciones, cuenta de resultados, crecimiento comercial o unidades de negocio. Esta diferencia resulta determinante porque, en muchos procesos de sucesión, la experiencia en el núcleo del negocio sigue siendo uno de los factores que más pesan para acceder a la máxima dirección.

La mesa puso de relieve que el verdadero debate no está ya en si las mujeres están suficientemente preparadas, sino en si las **organizaciones les ofrecen las mismas oportunidades para demostrar potencial en posiciones de impacto**. En este sentido, se destacó la necesidad de revisar quién recibe los proyectos transformadores, quién tiene exposición ante el comité de dirección o el consejo, quién gestiona presupuesto y quién participa en las conversaciones donde se decide el futuro de la compañía.

Del mentoring al patrocinio real

Otro de los grandes ejes de la conversación fue la diferencia entre **acompañar el talento y comprometerse realmente con él**. Los asistentes señalaron que muchas mujeres están sobrementorizadas, pero infrapatrocinadas: reciben consejo, formación y orientación, pero no siempre cuentan con personas con poder dispuestas a avalarlas, defender su candidatura y asumir riesgos reputacionales para impulsar su carrera.

En este punto, el encuentro diferenció entre el mentoring, que ayuda a mejorar capacidades, y el sponsorship, que abre oportunidades reales. El patrocinio efectivo implica **hablar de una profesional cuando no está presente**, situarla en proyectos críticos, darle visibilidad ante quienes deciden y sostener su candidatura cuando compite por una posición de mayor influencia.

La jornada también abordó **el papel de los actuales CEOs**, presidentes, comités de dirección y consejos de administración en la construcción de **canteras**

Síguenos en



sólidas de futuras líderes. Los participantes coincidieron en que las compañías que logran generar más mujeres en posiciones de máxima responsabilidad son aquellas que **identifican el talento de alto potencial con antelación**, diseñan planes de carrera reales, revisan sus procesos de sucesión y convierten la diversidad en una cuestión de negocio, no solo de cumplimiento o reputación.

El “peldaño roto” de la carrera profesional

La maternidad, la corresponsabilidad y los cuidados también estuvieron presentes en el debate, pero desde una perspectiva más amplia que la **conciliación tradicional**. La conversación señaló que muchas carreras femeninas no se frenan al final, sino en los primeros ascensos hacia posiciones directivas, en ese momento en el que se empieza a construir la futura cantera de CEOs.

Por su parte, **Aurora Sanz, socia directora de Tax & Legal de Grant Thornton**, subrayó que la igualdad real exige revisar no solo las políticas formales, sino también las **dinámicas internas** que condicionan la progresión profesional. “La corresponsabilidad no puede entenderse como una medida aislada de conciliación, sino como una condición necesaria para que hombres y mujeres puedan desarrollar su carrera en igualdad de oportunidades. Si los cuidados siguen recayendo de forma desigual, también lo harán las renunciadas, las interrupciones y las penalizaciones invisibles en los procesos de promoción”, señaló.

Ese “peldaño roto”, situado en muchos casos en los primeros años de responsabilidad, puede **condicionar toda la trayectoria posterior**. Si las mujeres no acceden a esos primeros puestos de mando, a proyectos relevantes o a responsabilidades de negocio en la etapa adecuada, resulta mucho más difícil que puedan competir años después en igualdad de condiciones por posiciones de máxima dirección.

Los asistentes destacaron además que la corresponsabilidad sigue siendo una palanca crítica. La equiparación de permisos y las políticas formales han supuesto avances importantes, pero el reto continúa en la **cultura diaria de las organizaciones**: cómo se interpretan las pausas profesionales, cómo se gestionan los cuidados, cómo se valoran las trayectorias no lineales y cómo se evita que la maternidad siga penalizando el acceso a oportunidades estratégicas.

Síguenos en



La cultura formal y la cultura de la “máquina de café”

La jornada también puso sobre la mesa la distancia que todavía existe entre los compromisos públicos de las compañías y las **dinámicas informales** que influyen en la promoción real del talento. Aunque muchas organizaciones cuentan con políticas de diversidad, planes de igualdad y objetivos de representación, **los sesgos pueden seguir operando en espacios menos visibles**: conversaciones informales, afinidades culturales, redes de confianza o decisiones no estructuradas.

En **momentos de incertidumbre**, presión o transformación, los participantes advirtieron de que algunas organizaciones tienden a volver a **modelos de liderazgo conocidos**, históricamente asociados a patrones masculinos de autoridad, control o disponibilidad total. Este repliegue puede limitar la valoración de estilos de liderazgo más colaborativos, empáticos, transversales o basados en la escucha, precisamente en un contexto en el que la inteligencia artificial, la disrupción tecnológica, la geopolítica y la escasez de talento están obligando a redefinir la forma de dirigir las empresas.

En este sentido, el debate no planteó la sustitución de un **modelo de liderazgo** por otro, sino la necesidad de ampliar su definición. Las organizaciones necesitan **líderes capaces de obtener resultados**, pero también de generar confianza, gestionar equipos diversos, anticipar riesgos, adaptarse a contextos inciertos y construir culturas en las que el talento quiera permanecer y desarrollarse.

Regulación, representación e influencia

El encuentro también analizó el impacto de la **presión regulatoria**. Los participantes coincidieron en que la regulación ha contribuido a acelerar la presencia de mujeres en consejos de administración y órganos de gobierno, pero advirtieron de que representación no siempre equivale a **influencia efectiva**.

La clave, según se destacó durante la sesión, no está solo en cuántas mujeres acceden a determinados órganos, sino en **qué papel ocupan**, qué comisiones lideran, qué capacidad de decisión tienen y hasta qué punto participan en los procesos donde se define la estrategia, el capital, el crecimiento y la sucesión ejecutiva.

Síguenos en



Por ello, la jornada defendió la necesidad de **pasar de los indicadores de presencia a métricas más vinculadas con el poder real**: mujeres con responsabilidad sobre negocio, mujeres en la terna final de los procesos de sucesión, mujeres con exposición directa al consejo, mujeres liderando proyectos transformadores y mujeres patrocinadas activamente por quienes ya ocupan posiciones de influencia.

Un futuro Libro Blanco sobre liderazgo femenino y poder empresarial

Las conclusiones de la jornada servirán de base para la **elaboración de un futuro Libro Blanco impulsado por Grant Thornton y Mujeres&Cía**, que profundizará en las causas que siguen limitando el acceso de las mujeres a los puestos de máxima responsabilidad empresarial.

Durante la clausura, **Mercedes Wullich, fundadora de Mujeres&Cía y presidenta de Las Top 100 Mujeres Líderes**, subrayó que el retroceso de las mujeres en posiciones CEO no responde a una falta de talento, sino a la necesidad de revisar **cómo se distribuyen las oportunidades, la influencia y el poder dentro de las organizaciones**. “No estamos ante un problema de talento, sino ante un dilema de poder. Hay cosas que no van a cambiar si no tomamos acción, y esa acción tiene que implicar también a los hombres que hoy deciden en las compañías y que tienen las herramientas para cambiar las cosas”, afirmó durante el cierre del encuentro.

La sesión concluyó con una idea compartida: el liderazgo femenino no avanzará solo por inercia. Requiere **intención, planificación, valentía y coherencia** entre lo que las compañías declaran y lo que realmente hacen en sus procesos de promoción, sucesión y asignación de oportunidades. Porque la llegada de más mujeres a la posición de CEO **no depende únicamente de detectar talento**, sino de situarlo a tiempo en los lugares donde se aprende, se decide y se ejerce el poder.

Síguenos en



Sobre los participantes en Women in Business | CEO Edition

En la jornada participaron Elena Mayoral, directora general de Aeropuertos de **AENA**; Lydia Seller, CEO de **AFJ Global**; Merce Marino, Head of Technology of AWS Iberia de **Amazon Web Services**; Matilde García Duarte, presidenta de **ANGED**; Javier Sierra, CEO de **Aresbank**; Asunción Soriano, CEO Global de **Atrevia**; Marian Isach, CEO de **Atrys**; Itzal Arbide, CEO de **Bolboreta Innova Group**; Susana Rodríguez, consejera de **Cantabria Labs**, presidenta de la Comisión de Ciencia e Innovación de **Cantabria Labs** y consejera de **Histocell**; Carolina Martínez-Caro, advisor en **Samaipata**, **Unicaja Banco**, **LH Paragon** y **Clínica Baviera**; Cristina Villanova, directora general de **Catenon**; Sonia Pascual, consejera de **Corporación Pascual**; Esther del Río, Chief International Strategy & Governance Officer de **Danosa**; David García Núñez, dircom de **FCC**; Gloria Serra, gerente de **FUE-UJI**; Almudena Martorell, presidenta ejecutiva de **Fundación A LA PAR**; Luisa Alli, CEO de **Fundación Hermes**; Pilar Damborenea, directora europea de OOH de **General Mills**; Meriyeny del Carmen Batista, CEO de **Grabalfa Group**; Ángel Piña, director general de **Grupo Emperador**; Victoria Plantalamor, CEO de **Grupo Industrial Crimidesa**; Inés Juste, expresidenta y consejera de Renta 4 de **Grupo Juste**; Domingo Mirón, CEO de **Grupo UAX**; Carmen Fernández de Alarcón, CEO de **Havas Spain**; David Soto, presidente de European Principal Markets de **Kyndryl**; Carlos Lemus, socio director de **La Pajarita**; Gema Mancha, Country Manager Iberia de **Merz Aesthetics**; Henry Fürniss, VP Global Early Career Program de **Molex**; Celia Pérez-Beato, consejera delegada de **Nazca Capital**; Patricia Benito, directora general de **Openbank**; Ana Campón Alonso, CFO de **Siemens España**; José Luis Nevado, CEO de **Sipay**; y Lola Vilas, Country Manager de **Uber**.

Sobre Grant Thornton

En Grant Thornton España ayudamos a que tu empresa vaya más allá. Servicios profesionales de Auditoría & Assurance, Advisory, Tax, Asesoramiento Financiero, Legal, Laboral y Outsourcing. 11 oficinas y 900 profesionales en nuestro país. Pertenece a Grant Thornton Advisors, una plataforma multinacional y multidisciplinar que proporciona una experiencia de cliente única y transfronteriza, con soluciones y capacidades potenciadas por la última tecnología y los mejores equipos. A su vez, formamos parte de Grant Thornton International, una de las redes globales de servicios profesionales líderes, con 80.000 profesionales presente en más de 150 mercados en todo el mundo.

Síguenos en



Para ampliar información o hablar con profesionales de Grant Thornton, no dudes en llamarnos:

**DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN
GRANT THORNTON****POLICARPO AROCA**

Director de Comunicación, Marketing y
Desarrollo de Negocio

T 91 576 39 99

M 650 71 31 21

Policarpo.aroca@es.gt.com

MARTA CARDENAL

Técnica de Comunicación Corporativa

M 608 99 02 14

Marta.cardenal@es.gt.com

LEAD BY THOUGHT**GABRIELE CAGLIANI**

+34 669 496 103

gabriele@leadbythought.com

MARÍA CUESTA

+34 646 494 090

maria.cuesta@leadbythought.com

GUILLERMO GINÉS

+34 637 916 561

guillermo.gines@leadbythought.com