

Síguenos en



LIBRO BLANCO | WOMEN IN BUSINESS CEO EDITION

Mujeres CEO: caen no por falta de talento, sino porque no acceden al poder real en la empresa

Grant Thornton y Mujeres&Cía presentan un Libro Blanco elaborado a partir de las aportaciones de más de treinta presidentes, CEO, consejeros y altos directivos

Asignación de responsabilidades, construcción de cantera ejecutiva, el patrocinio y presencia en procesos de sucesión, claves para revertir la tendencia

La proporción de mujeres CEO se sitúa actualmente en el 18,5% tras caer 10 puntos en los últimos tres años



Madrid, 16 de julio de 2026

Las mujeres están cada vez más presentes en la dirección de las empresas españolas. Pero siguen lejos, en la mayoría de casos, de los espacios donde se

GRANTTHORNTON.ES

Síguenos en



concentra la máxima capacidad de decisión. Una realidad que se explica por un reparto desigual de las oportunidades de visibilidad y liderazgo que preparan para ejercer el poder real.

Esta es una de las principales conclusiones del Libro Blanco ***Del talento al poder real: cómo acelerar el acceso de las mujeres a la máxima dirección en la empresa española***, elaborado por Grant Thornton y Mujeres&Cía para analizar por qué el avance de las mujeres en los equipos directivos no se traslada con la misma intensidad a las posiciones de máxima responsabilidad empresarial.

El documento recoge y estructura las conclusiones de la **jornada Women in Business | CEO Edition**, organizada por Grant Thornton y Mujeres&Cía, que reunió en Madrid a más de treinta presidentes, CEOs, consejeros y altos directivos de distintos sectores. El encuentro permitió contrastar los datos sobre liderazgo femenino con la experiencia de quienes intervienen directamente en las decisiones de talento, promoción y sucesión dentro de las empresas.

Caída de las mujeres CEO

Según la última edición de [Women in Business](#), el estudio que Grant Thornton desarrolla desde hace 22 años, España cuenta con un **37,3% de mujeres en puestos directivos**, por encima de la media de la Unión Europea y del dato global. Sin embargo, su presencia disminuye en **los puestos de mayor influencia**. La proporción de mujeres CEO se sitúa actualmente en el **18,5%**, **diez puntos menos que hace tres años**, y también desciende en puestos de **presidenta y socia**.

El Libro Blanco concluye que es que **esta brecha no responde a una ausencia de talento femenino**, sino a cómo las organizaciones distribuyen las experiencias, la visibilidad y las oportunidades que preparan a sus profesionales para ejercer la máxima responsabilidad ejecutiva.

“España ha demostrado que es posible avanzar en la presencia de mujeres en puestos directivos, pero el verdadero desafío sigue estando en la alta dirección. Si creemos que la diversidad genera mejores empresas, también debe estar presente allí donde se toman las decisiones más estratégicas”, explica **Ramón Galcerán, presidente de Grant Thornton**.

Síguenos en



Las futuras líderes se preparan en el negocio

El Libro Blanco demuestra que el acceso a la posición de CEO **no se decide únicamente cuando se abre una vacante**. Se construye durante años mediante decisiones sobre quién dirige una unidad de negocio, gestiona una cuenta de resultados, lidera una transformación, asume responsabilidades internacionales o presenta ante el consejo.

Aunque muchas mujeres han alcanzado posiciones relevantes en funciones corporativas, **siguen accediendo con menor frecuencia a puestos con responsabilidad directa sobre operaciones, ingresos, márgenes, mercados o crecimiento**. Estas experiencias continúan siendo credenciales determinantes en numerosos procesos de sucesión.

El documento de Grant Thornton y Mujeres&Cía propone revisar **quién recibe proyectos transformadores, gestiona presupuestos relevantes, lidera unidades de negocio** o gana exposición ante los órganos de decisión.. También plantea **gestionar la sucesión como un proceso continuo**: revisar periódicamente la cantera para puestos críticos, identificar brechas de experiencia y asignar con antelación las oportunidades necesarias para cerrarlas.

Isabel Perea, socia directora de Auditoría y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión de Grant Thornton, destaca que “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”.

El patrocinio abre oportunidades que el *mentoring* no garantiza

El Libro Blanco diferencia entre acompañar el talento y utilizar la propia influencia para abrirle oportunidades reales. El *mentoring* orienta y refuerza capacidades; el *sponsorship*, implica que una persona **con poder de decisión utilice su capital interno para abrir oportunidades concretas**: proponer a una profesional para un proyecto crítico, defender su promoción, presentarla ante quienes toman decisiones o respaldar su candidatura en un proceso de sucesión.

Síguenos en



El análisis recoge una realidad recurrente: **muchas mujeres están sobrementorizadas, pero infrapatrocinadas**. Reciben formación y consejo, pero no siempre cuentan con líderes con poder dispuestos a hablar de ellas cuando no están presentes, situarlas en proyectos relevantes o apostar por su candidatura.

Esta responsabilidad corresponde especialmente a CEOs, presidentes, comités de dirección y consejos de administración, que son quienes identifican el talento, asignan proyectos, validan movimientos y construyen las futuras canteras de liderazgo.

La brecha comienza en los primeros ascensos

Las dificultades no aparecen únicamente cuando una profesional aspira a entrar en la alta dirección. En muchas carreras, la brecha se abre antes: **en los primeros ascensos, cuando se decide quién empieza a liderar equipos**, entra en los circuitos de alto potencial o recibe las primeras responsabilidades que condicionarán su trayectoria.

El Libro Blanco denomina “peldaño roto” a este primer cuello de botella. Si las mujeres no acceden a posiciones de mando, proyectos estratégicos o responsabilidades de negocio en el momento adecuado, **resulta mucho más difícil que años después puedan competir en igualdad de condiciones por la máxima dirección**.

La maternidad, los cuidados y la corresponsabilidad siguen influyendo en estas decisiones pese a los avances en materia de conciliación, ya que conviven con interpretaciones culturales que todavía pueden asociar la disponibilidad permanente con un mayor compromiso.

Para **Aurora Sanz, socia directora de Tax & Legal de Grant Thornton**, “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 renunciaciones, las interrupciones y las penalizaciones invisibles en los procesos de promoción”.

Síguenos en



El documento recomienda intervenir en los momentos concretos en los que se construyen las carreras como **las primeras promociones, los regresos después de permisos de cuidado, las evaluaciones anuales, la asignación de proyectos de alto impacto y las decisiones de movilidad**, e integrar la corresponsabilidad en la estrategia de talento.

El poder real no siempre coincide con el organigrama

Las organizaciones cuentan con una estructura formal, representada en el organigrama, y con una arquitectura menos visible en la que se distribuyen la información, la confianza, la reputación y las oportunidades. Los sesgos pueden seguir operando a través de afinidades, redes de confianza o decisiones poco estructuradas y favorecer la repetición de los perfiles que históricamente han ocupado las posiciones de poder. El Libro Blanco plantea hacer visible esta arquitectura: **revisar cómo se asignan los proyectos, analizar quién recibe oportunidades de forma recurrente**, identificar qué perfiles quedan fuera de los espacios de exposición y comprobar si hombres y mujeres reciben el mismo margen para asumir riesgos y aprender de los errores.

El análisis también distingue entre representación e influencia. La regulación está contribuyendo a aumentar la presencia de mujeres en consejos de administración y órganos de gobierno, pero esta evolución no garantiza por sí sola una mayor participación femenina en la dirección ejecutiva.

Una hoja de ruta para pasar de la presencia a la influencia

Para avanzar de la presencia a la influencia, el documento establece **una hoja de ruta dirigida a CEOs, comités de dirección y consejos de administración**. Sus prioridades son diagnosticar cómo se distribuye el poder dentro de la organización, identificar una cantera femenina con horizonte ejecutivo, revisar los procesos de sucesión, institucionalizar un *sponsorship* medible y actuar sobre la cultura.

El diagnóstico debe permitir conocer no solo cuántas mujeres forman parte de la dirección, sino qué funciones desempeñan, qué presupuestos gestionan, qué equipos lideran, qué proyectos críticos tienen asignados y qué exposición reciben ante los órganos de decisión.



Síguenos en



El Libro Blanco plantea medir también las **tasas de promoción** en los primeros niveles de responsabilidad, la evolución profesional después de los permisos de cuidado y la percepción interna sobre la igualdad de oportunidades, la visibilidad y la equidad. **El objetivo es que cada indicador active una decisión** sobre los itinerarios hacia negocio, la construcción de la cantera o los criterios que pueden estar penalizando las carreras.

La llegada de más mujeres a la posición de CEO no depende únicamente de identificar talento, sino de situarlo a tiempo en los lugares donde se aprende a dirigir, se construye la confianza, se toman las decisiones relevantes y se ejerce el poder.

Para ampliar información, puedes consultar la web específica de este Libro Blanco [aquí](#).

Sobre los participantes en la jornada 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 Fűrnis, 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**.

También participaron **Mercedes Wullich**, fundadora de Mujeres&Cía; y, por parte de Grant Thornton, **Ramón Galcerán**, presidente; **Isabel Perea**, socia directora de Auditoría y líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión; **Aurora Sanz**, socia directora de Tax & Legal; y **Policarpo Aroca**, director de Marketing, Comunicación y Desarrollo de Negocio.

Síguenos en

**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. Pertenecemos 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 presentes en más de 150 mercados en todo el mundo.

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

JOSÉ MARÍA GÓMEZ VALLEJO

Supervisor de Comunicación

M 681 15 65 13

josemaria.gomez@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