Grant Thornton

Women in Business

Acción

Inclusión

Women in Business 2021

Una ventana de oportunidades

"La COVID-19 no ha provocado cambios. Ha acelerado tendencias y actitudes que ya existían hacia el trabajo flexible, la importancia de la diversidad para la innovación y el éxito empresarial y la necesidad de un liderazgo más empático y transparente"

Kim Schmidt, líder global de People & Culture de Grant Thornton Internacional

Contenidos

Resultados globales	4
Variaciones regionales	6
Cargos directivos desempeñados	8
Acciones en curso	10
COVID-19, diversidad e inclusión: impacto real	12
El impulso del trabajo flexible en 2021	14
Una cultura inclusiva fomenta la innovación	16
Liderazgo en 2021 y más allá	18
España ante el reto de no retroceder	20
Conclusiones	30
Metodología	32

Introducción

Informe de Grant Thornton sobre la mujer directiva 2021: abramos una ventana de oportunidades

Durante los últimos 17 años Grant Thornton ha seguido el progreso global, regional y nacional de las mujeres en la alta dirección. En los últimos 12 meses, acontecimientos sin precedentes y excepcionales han tenido un impacto imprevisto y sin parangón en ese progreso. La pandemia de coronavirus ha impulsado un cambio fundamental en las prácticas laborales de todo el mundo. Ha obligado a millones de personas a adoptar un modelo de trabajo a distancia. Ha sacado a la luz los puntos débiles de las cadenas de suministro. Ha hecho que las empresas evalúen los factores esenciales para su supervivencia y ha subrayado que las empresas medianas son una piedra angular para muchos sectores, fundamental para que las economías sigan funcionando.

Al mismo tiempo, movimientos populares expansivos, como Black Lives Matter, FareShare Extinction Rebellion, han arrojado una dura luz sobre las desigualdades y la exclusión en la sociedad y los lugares de trabajo, acentuando la necesidad de cambiar las prácticas empresariales para crear un crecimiento sostenible.

Las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) están en el punto de mira. La agitación política ha impulsado una expectativa de mayor diversidad y representación paritaria en los niveles de decisiones más altos. Las empresas y sus directivos tienen que rendir cuentas públicamente, y los riesgos para los que no estén verdaderamente comprometidos con la inclusión son elevados.

Ampliar la puerta a la diversidad

Estos cambios sísmicos han tenido, inevitablemente, repercusiones para las mujeres en las empresas, sus perspectivas y los retos a los que se enfrentan en los próximos meses y años. El entorno empresarial está experimentado cambios acelerados, muchos de ellos llamados a convertirse en permanentes, principalmente relacionados con entornos de trabajo más flexibles e híbridos que muchas organizaciones han adoptado en el último año. "Las empresas tienen que observar conscientemente los cambios positivos que se han producido en torno a la diversidad, la inclusión y las mujeres en el liderazgo, y afianzarlos", afirma Kim Schmidt, líder global de liderazgo, personas y cultura de Grant Thornton International. "Deben tener en cuenta que incorporan todas las enseñanzas de la pandemia a la hora configurar los entornos de trabajo. Cuanta más flexibilidad ofrezcan en cuanto a cómo y cuándo la gente hace su trabajo, más compromiso conseguirán y más atractivos serán como empleadores", explica Isabel Perea, socia de Auditoría de Grant Thornton y portavoz de la edición nacional.

Diversos estudios de investigación realizados a partir de 2020 son concluyentes: tanto el empleo como el desarrollo profesional de las mujeres se han visto afectados de forma significativa por la pandemia. Pero difieren en cuanto a si esta situación excepcional, cuyos efectivos devastadores seguimos sufriendo, ha hecho retroceder varios años el movimiento por la paridad de género, o si pudiese ser un trampolín para que más mujeres accedan a puestos de responsabilidad.

No sabremos realmente qué cambios ha introducido la COVID hasta dentro de un par de años. Podría tanto haber ayudado como representar un auténtico obstáculo", señala Francesca Lagerberg, directora global de capacidades de Grant Thornton International.

"El trabajo virtual puede ayudar a algunas mujeres a acceder a determinados puestos y hacerlos más manejables. Pero en el caso de esta pandemia, donde la vida de algunas mujeres está ocupada con el mantenimiento de la familia, podría estar haciéndolas retroceder", sentencia.

Un panorama laboral más digital ha eliminado algunos obstáculos tradicionales para las carreras de las mujeres. La flexibilidad en el trabajo, que incluye la posibilidad de fijar un horario propio horario, la eliminación de la presión de los desplazamientos y la tecnología para conectarse y participar plenamente desde una ubicación remota, ha estado durante mucho tiempo en la lista de acciones necesarias para promover la progresión profesional femenina. Aunque los cambios en las prácticas laborales han variado a nivel mundial y por sectores, el movimiento masivo hacia el trabajo en casa generado por la COVID-19 ha demostrado que estas políticas laborales son prácticas y, en algunos casos, preferibles.

Liderazgo en la nueva normalidad

Los estilos de liderazgo también se han sometido a examen debido a las exigencias de la pandemia. El compromiso con el personal, una mayor comprensión de las necesidades y circunstancias personales de las personas y el apoyo a la salud mental y emocional han sido más vitales que nunca. La empatía ha sido un rasgo de liderazgo fundamental durante los meses más duros del confinamiento y posteriormente. A medida que estos estilos de gestión "más suaves" han demostrado su eficacia, ha surgido una mayor apreciación y necesidad de un liderazgo diverso.

"Ha arrojado luz sobre el conjunto de habilidades tradicionalmente percibidas como más 'femeninas' que 'masculinas'", afirma Marta Alarcón, socia de Auditoría de Grant Thornton en España, que este año se une también a la portavocía nacional del informe. "La necesidad de resultar más empático en la actualidad, de tener la capacidad directiva de ponerse en el lugar de las personas que trabajan dentro de nuestras organizaciones, resulta más vital que nunca. La salud mental de los profesionales se resiente si no se cuidan estos aspectos, aumentando las bajas laborales. Es un aspecto clave que habrá que cuidar al máximo tras la pandemia

Una oportunidad para acelerar el cambio

El progreso hacia una mayor diversidad e inclusión, y en particular la paridad de género en la alta dirección ha avanzado en la última década más lentamente de lo que debería. Pero como resultado de los trastornos del último año, es más posible e importante que nunca. Nuestra nueva investigación muestra un aumento en la proporción de mujeres directivas en todo el mundo. Con un 31%, frente al 29% de 2020, se ha superado finalmente el punto de inflexión del 30%[1] necesario para catalizar un cambio real. Nueve de cada diez empresas de todo el mundo tienen ahora al menos una mujer en sus equipos de dirección. Hay más mujeres directoras y consejeras delegadas que nunca, con un 26% de estos puestos ocupados por mujeres. La forma en que los líderes respondan al nuevo panorama empresarial dictará si ahora vemos un aumento significativo de estas cifras.

"Después de la pandemia surgirá la expectativa de que los líderes empresariales transformen su forma de dirigir si quieren atraer talento y mantener el compromiso de su gente. Esto crea nuevas vías para que las mujeres accedan a puestos de responsabilidad", afirma Kim Schmidt. "La COVID-19 no ha provocado cambios. Ha acelerado tendencias y actitudes que ya existían hacia el trabajo flexible, la importancia de la diversidad para la innovación y el éxito empresarial y la necesidad de un liderazgo más empático y transparente", añade.

En Grant Thornton creemos que ahora se abre una ventana de oportunidades mediante la cual los líderes empresariales pueden escoger dos vías: acelerar el progreso de sus negocios hacia un futuro más inclusivo o elegir volver a un modelo anterior. Los beneficios de la diversidad a nivel directivo incluyen la mejora de los resultados financieros, el aprovechamiento del talento, el reflejo de las perspectivas del mercado y de los clientes, y el aumento de la innovación[2]. Todo ello ayudará a las empresas a navegar con éxito en estos tiempos de incertidumbre.

Este informe describe la posición de las mujeres en la alta dirección en todo el mundo mientras asistimos a la aparición de un modelo de liderazgo más diverso e inclusivo, y destaca las medidas que los líderes deben tomar para crear un cambio radical en la proporción de puestos de alto nivel ocupados por mujeres.

1. The Tipping Point - Women on Boards and Financial Performance, MSCI, 2016
2. Diversity Matters, New York: Catalyst, 2014

Resultados globales

Señales de un paso hacia el cambio

Cuando Grant Thornton comenzó a estudiar la evolución del liderazgo femenino en la alta dirección en 2004, la proporción de puestos directivos ocupados por mujeres en todo el mundo era del 19%. A lo largo de los últimos 17 años, la tendencia global a largo plazo muestra una trayectoria positiva, sin caer nunca por debajo de ese primer nivel registrado.

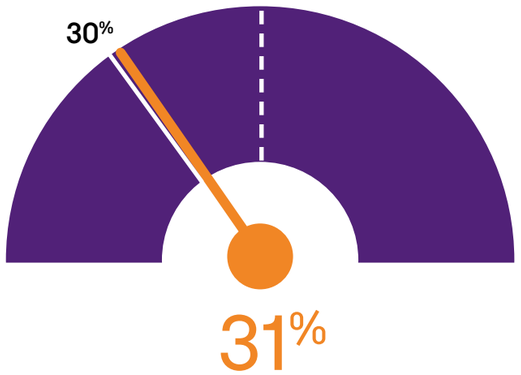
Desde 2017, cuando una cuarta parte de los puestos de responsabilidad ya eran ocupados por mujeres, se ha seguido avanzando, pero con un ritmo lento e irregular. El año pasado se produjo una estabilización, con la cifra global idéntica a la que se obtuvo en 2019, un 29%. En 2021, sin embargo, hay motivos para el optimismo, ya que el baremo ha alcanzado un 31%, lo que indica que, en poco tiempo, es probable que un tercio de todos los puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres.

Superando un punto de inflexión

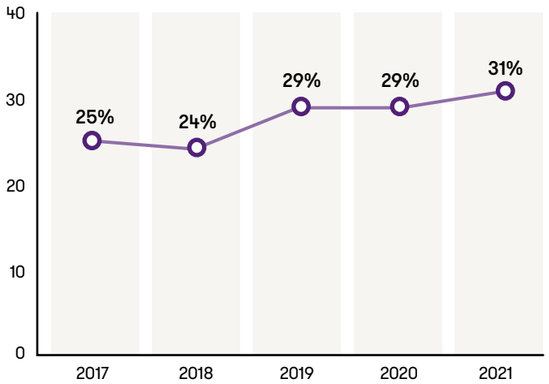
Otro motivo de optimismo es la superación del punto de inflexión del 30% a nivel mundial. Se prevé que alcanzar este hito catalizará una mayor diversidad de género en la alta dirección y engendrará un cambio transformacional duradero. Cuando se desglosa por regiones, se observa un aumento exponencial en la prevalencia de países con una proporción de mujeres líderes que supera este punto de inflexión del 30%. Esto ilustra una masa crítica de progreso a nivel mundial, lo cual es toda una esperanza.

Además de acelerar las oportunidades para todas las mujeres que vienen detrás de estas directivas líderes, se ha demostrado que alcanzar el 30% marca una diferencia significativa en la rentabilidad y la cuota de mercado de una organización, según la autora de Women Lead the Way, Linda Tarr-Whelan, distinguida investigadora principal de la Iniciativa de Liderazgo Femenino del grupo de expertos estadounidense Demos.

Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres a nivel mundial



Evolución de la proporción de mujeres directivas durante los últimos cinco años



Otro motivo de optimismo es la superación del punto de inflexión del 30% a nivel mundial. Se prevé que alcanzar este hito catalizará una mayor diversidad de género en la alta dirección y generará un cambio transformacional duradero

Porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección en 2021 a nivel mundial

Impulsar la diversidad

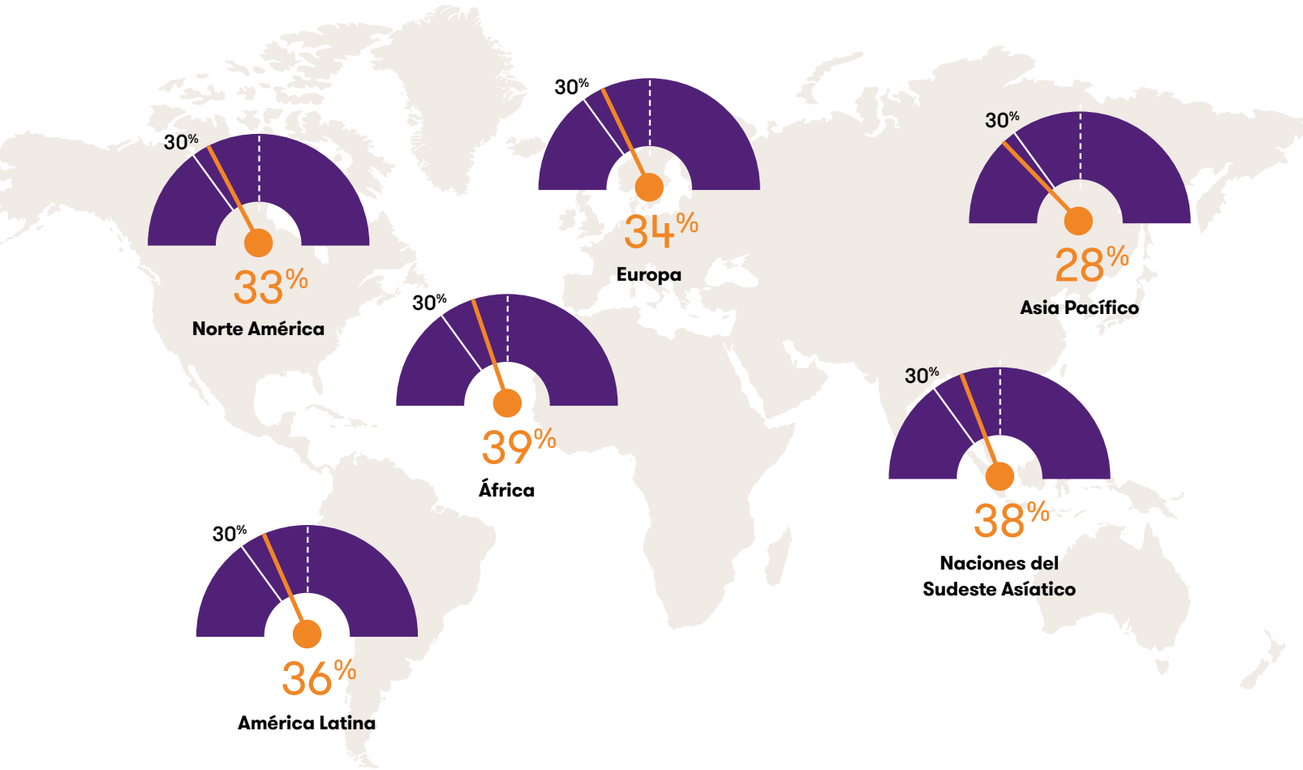
En 2021 hemos alcanzado un hito importante, ya que nueve de cada diez empresas de todo el mundo tienen al menos una mujer en sus equipos de alta dirección. En comparación, en 2017 esa cifra era de dos tercios, con solo el 66% de las compañías con al menos una mujer en la dirección. El hecho de que se haya producido una mejora de tres puntos porcentuales en esta cifra desde 2020 es sin duda una continuación de la tendencia positiva observada en los últimos cinco años, y podría tener varias causas. El trabajo de las empresas en sus políticas de diversidad e inclusión está dando sus frutos. Pero también es posible que la pandemia de coronavirus haya puesto de relieve la importancia de un liderazgo diverso en tiempos de crisis. Para el mundo empresarial, la necesidad de innovación y amplitud de miras nunca ha sido mayor que en los últimos 12 meses.

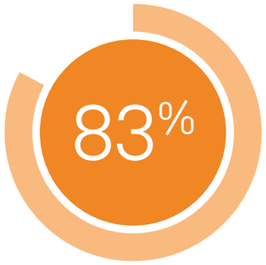
A largo plazo, la COVID-19 puede ayudar a reparar el "peldaño roto" que ha hecho que las mujeres no asciendan a niveles directivos. Ello podría deberse, en parte, al ciclo de contratación atípico que se produjo durante la pandemia[4]. Mientras algunos sectores sufrieron unas consecuencias devastadoras, otros siguieron prosperando, no se vieron afectados o pudieron recuperarse rápidamente. Hubo un alto índice de pérdida de puestos de trabajo, pero también un alto índice de creación de otros, especialmente en los niveles superiores, donde la capacidad de liderar en medio de un desastre económico y sanitario sin precedentes se convirtió en uno de los principales criterios de contratación de nuevas directivas.

3. Women in the Workplace 2020, McKinsey & Company, 2020
4. Why Hiring During Covid is Different Than in Previous Downturns, Atta Tarki, Tino Sanandaji and Burt Francis, Harvard Business Review, 2020

Variaciones regionales

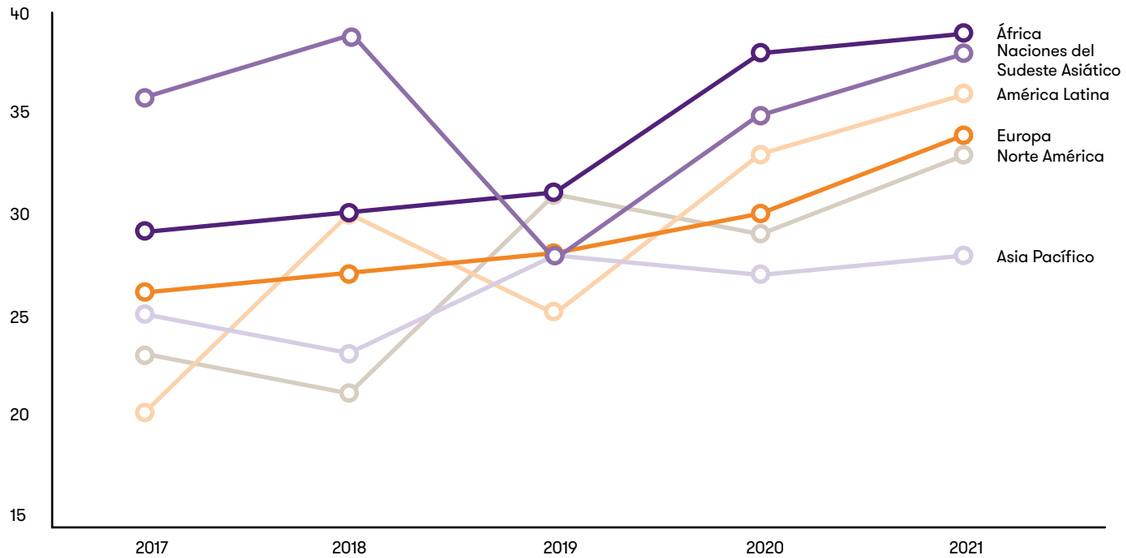
Porcentaje de mujeres directivas en 2021 por regiones del mundo y su posición relativa al punto de inflexión que supone el 30%.





Porcentaje de países que registran una proporción de mujeres directivas por encima del punto de inflexión del 30%

Evolución del porcentaje de mujeres directivas por regiones del mundo



Paridad de género alrededor del mundo

Como reflejo de los resultados globales, en esta oleada de nuestro informe Women in Business casi todas las regiones que han medido han registrado proporciones más altas o similares al año anterior en el número de mujeres en la alta dirección. Esto es algo muy destacable en un año en el que todas las regiones mundiales han sufrido el impacto económico de la pandemia en mayor o menor grado. Resulta alentador que el 83% de los países encuestados hayan obtenido una proporción mujeres líderes por encima del punto de inflexión del 30%. En nuestro informe de 2020, esa cifra era considerablemente inferior, apenas superior a la mitad (55%).

Dentro de esta tendencia general positivo, hay historias de éxito en varias zonas concretas. África, uno de los continentes con mejores resultados en materia de liderazgo femenino, ha continuado su trayectoria ascendente. Aunque el aumento de este año no es tan impresionante como el crecimiento interanual del 7% observado en 2020, a lo largo de cinco ciclos de informes las cifras de esta región han mejorado significativamente- del 29% en 2017 al 39% en 2021. La Unión Europea, por su parte, también ha experimentado un aumento razonable del 30% al 34%, con más de un tercio de todos los puestos de responsabilidad ocupados por mujeres. Esto supone un aumento de ocho puntos desde 2017.

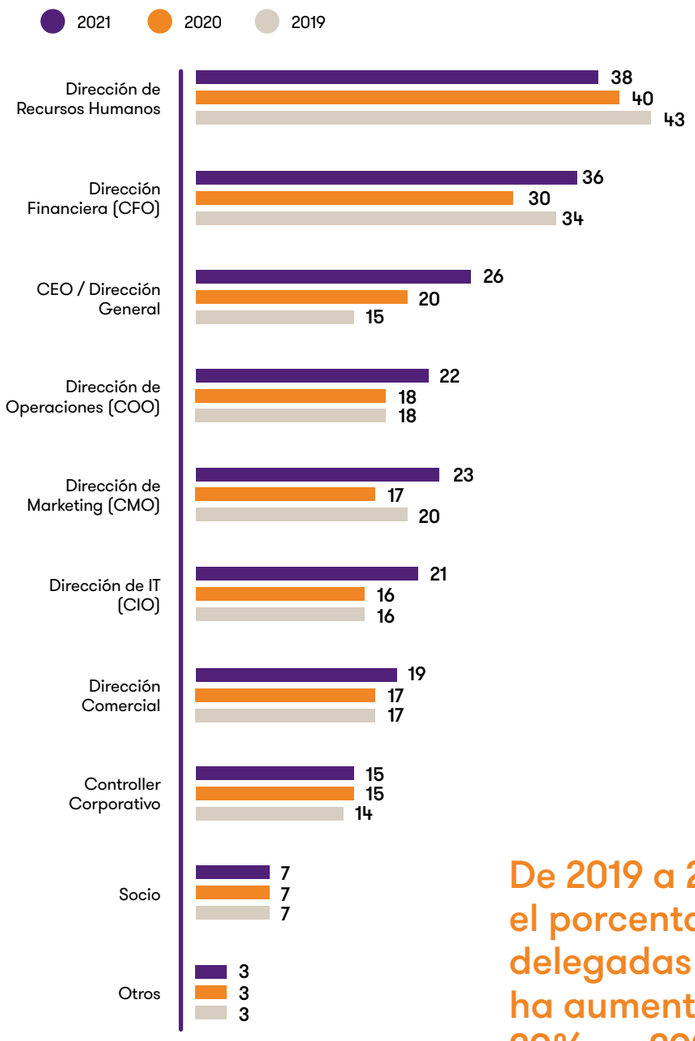
Muy cerca de África en las clasificaciones de 2021 se encuentra la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, con un 38% de puestos directivos ocupados por mujeres. Esto supone una recuperación casi total de su nivel récord del 39% en 2018, tras una caída de 11 puntos porcentuales hasta el 28% en 2019. Ese deslizamiento es una prueba clara y una advertencia de que el cambio no garantiza por sí mismo que la trayectoria sea positiva en años venideros.

América Latina también ha seguido recuperándose de una caída en 2019 hasta registrar una proporción del 36% de mujeres en la alta dirección. Este es el desempeño regional más impresionante durante los últimos cinco informes de investigación aumentando desde el 20% en 2017. Norteamérica ha obtenido resultados más desiguales pero, no obstante, ha mejorado su puntuación en 2020 en cuatro puntos porcentuales, y su cifra de 2017 en 10 puntos porcentuales. Con un 33%, la región ha alcanzado una cifra de uno de cada tres puestos directivos ocupados por mujeres.

En general, APAC (Asia-Pacífico) es la región con peores resultados, quedando justo por debajo del punto de inflexión del 30%, con un 28%. La mejora de esta zona mundial desde 2017 se sitúa en tres puntos porcentuales, y en 2021 la proporción de mujeres en la alta dirección vuelve al nivel visto en 2019, tras una pequeña caída en 2020.

Cargos directivos desempeñados

Porcentaje de mujeres directivas a nivel mundial (2019-2021)



Tomar el control operativo

Junto al aumento de la proporción de puestos directivos ocupados por mujeres en las empresas del middle-market en 2021, también hemos observado un cambio en el tipo de funciones que desempeñan. La investigación de Grant Thornton muestra una tendencia a la baja en los últimos tres informes Women in Business en la proporción de directoras de recursos humanos (RRHH) que son mujeres. Esto va acompañado de una tendencia al alza en las funciones más relacionadas con el liderazgo operativo, financiero y estratégico general de la empresa. Cada vez hay más mujeres que accede a puestos en el nivel C-suite y en direcciones generales, tanto en el cómputo general como en la proporción de mujeres que ocupan puestos de dirección.

Este cambio vio ya la luz en nuestro informe Women in Business de 2020, y parece haberse acelerado en 2021. A lo largo de nuestros tres últimos informes, hemos visto cómo el porcentaje de mujeres directoras generales y consejeras delegadas ha aumentado primero del 15% en 2019 al 20% en 2020, y luego otros seis puntos porcentuales en 2021. En la categoría de director de operaciones (COO), el aumento en este período es del 18% al 22%. El puesto de director financiero sigue siendo el más frecuente para las mujeres, con un 36%, frente al 30% en 2020. Por su parte, el puesto de director de tecnología e informática (CIO) ha experimentado un alentador aumento, pasando del 16% en 2019 al 21% en 2021, a medida que un mayor número de mujeres ha apostado por su desarrollar su carrera en el ámbito de las tecnologías de la información. Mientras que directora de recursos humanos sigue siendo el papel más probable que una mujer va a desempeñar, esta cifra ha caído del 43% al 38% desde 2019.

De 2019 a 2021, hemos visto cómo el porcentaje de mujeres consejeras delegadas y directoras generales ha aumentado primero del 15% al 20% en 2020, y más tarde otros seis puntos porcentuales en 2021

Los Consejos de Administración están preparando su futuro mediante el nombramiento de más candidatos en puestos que representan funciones operativas dentro de la empresa.

Las estrategias a largo plazo dan sus frutos

La variación descrita, desde funciones centradas en las personas a funciones operativas se explica en parte como resultado de políticas deliberadas para preparar a las mujeres con talento para la promoción y hacer crecer una cantera sólida. “Las mujeres desempeñan ahora funciones de liderazgo gracias a la planificación y el pensamiento estratégico a largo plazo de las últimas décadas por parte de diferentes organismos”, afirma Annie Warshaw, cofundadora de Mission Propelle, una empresa de consultoría de seguridad laboral para mujeres, que ha puesto en marcha programas de formación y tutoría que orientan a las mujeres hacia puestos de trabajo de alto nivel.

“La mayor concienciación sobre el desequilibrio de género en los consejos de administración de todo el mundo, y los riesgos comerciales y de reputación asociados, probablemente estén impulsando las decisiones de contratación y promoción”, añade Sarah Talbott, socia y directora de diversidad de género de Grant Thornton UK. “En términos generales, los lentos cambios sociales en la percepción de los roles de género significan que se anima y se permite a más mujeres progresar y dar prioridad a sus carreras, mientras que paulatinamente los hombres están asumiendo con más asiduidad funciones de cuidado de la vida familiar”.

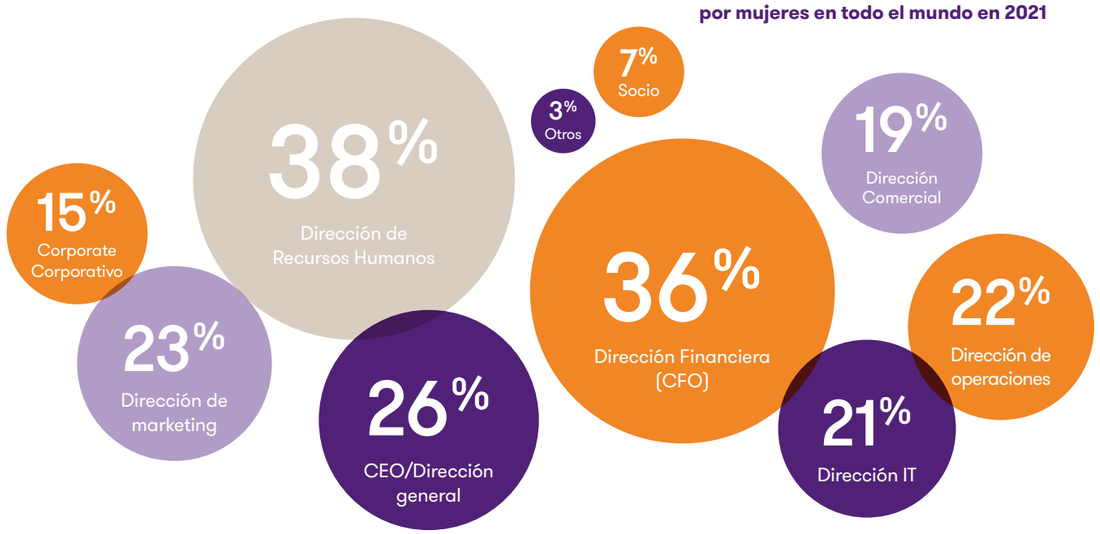
También existe el impulso de un círculo virtuoso, en el que las mujeres ven a personas como ellas ocupando la C-suite y se sienten inspiradas para seguir su ejemplo. “Con más mujeres en estos puestos, es más fácil que otras se dirijan hacia ellos y se animen finalmente a solicitarlos”, cree Anna Johnson, CEO de Grant Thornton Suecia.

Hay una serie de factores que explican el descenso de la proporción de directoras de RRHH. Con la apertura nuevas oportunidades en puestos comerciales, el talento femenino que se había desviado hacia la dirección de personas está cambiando paulatinamente en los comités directivos. Un segundo factor es la voluntad de los consejos de administración de trasladar a los líderes de RR.HH. a puestos operativos, porque la gestión de personas es clave en estos momentos”.

“La tercera razón es que la importancia del papel de las personas y la cultura ha cambiado significativamente en los últimos 10 años”, señala Kim Schmidt, de Grant Thornton International. “Hoy en día, la mayoría de las organizaciones tienen un líder de RRHH o de personas y cultura en su equipo ejecutivo. Este papel se ha convertido en algo más estratégico y crítico para el éxito de la organización, por lo que se ha vuelto cada vez más atractivo para los hombres. Mientras tanto, muchas mujeres con talento que antes habían hecho carrera en RRHH ven ahora más oportunidades de pasar a otras opciones en la alta dirección”.

Anna Johnson añade: “En general, este cambio beneficiará a las empresas porque la igualdad de género es muy importante en todas las partes de una organización”. Con una mayor diversidad de candidatos instalados en sus funciones operativas, los consejos de administración están preparando activamente el futuro de sus empresas.

Porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres en todo el mundo en 2021



Acciones en curso

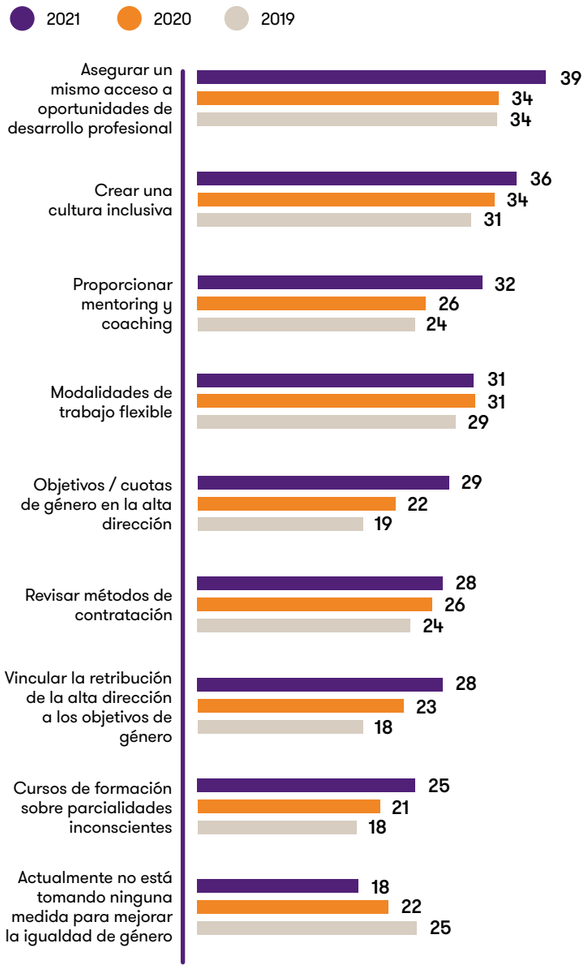
Más empresas pasan a la acción

En 2021, las empresas están dando prioridad a garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo laboral, que según nuestra investigación es la acción que la mayoría de compañías han puesto en marcha en el último año para promover la paridad de género en su alta dirección. Esta política ha aumentado cinco puntos porcentuales con respecto a 2020, hasta alcanzar un 39%. La segunda medida más utilizado por los directivos consultados es la creación de una cultura inclusiva en sus organizaciones, que sube de un 31% a un 36% desde 2019. Mientras tanto, poner en marcha medidas de mentoring y coaching se sitúa en tercer lugar: con un 32%, esta relevante medida ha crecido seis significativos puntos porcentuales desde 2020.

Si bien el orden de clasificación de las acciones tomadas sigue siendo en gran medida coherente con nuestro informe de Women in Business de años anteriores, casi todas las políticas enumeradas han ganado en su puntuación anterior en 2021, lo que refleja el hecho de que las organizaciones están tomando acciones más deliberadas y conscientes en esta área. Además, el número de empresas que no toman ninguna medida para promover la igualdad de género en la alta dirección ha disminuido, pasando de una de cada cuatro en 2019 a solo el 18% a nivel global en 2021.

Es interesante observar que la única excepción a esta tendencia es la habilitación del trabajo flexible, que se ha mantenido nivelada en el 31%, y ha bajado al cuarto lugar en el ranking de acciones tomadas. Es posible que, con la introducción generalizada y forzada del trabajo a distancia durante los confinamientos por coronavirus, los encuestados no lo consideren una práctica específicamente influenciada por el género. Más adelante, en este mismo informe, exploraremos el impacto concreto que el COVID-19 ha tenido y sigue teniendo en la diversidad e inclusión empresariales y en la posición específica de la mujer en la alta dirección.

Acciones para promover la diversidad de género en las empresas de todo el mundo



"El trabajo flexible tiene un enorme potencial para mejorar la diversidad y la inclusión, pero lo que cuenta son los estilos de liderazgo y apoyarlo con convencimiento"

Fiona Hathorn, CEO, Women On Boards UK

"Las empresas deben comunicar claramente los valores culturales de inclusión a todos sus empleados. La diversidad deber verse en todos los niveles"

Ngozi Ogwo, managing partner/CEO, Grant Thornton Nigeria

"Hay que trabajar para ayudar a las mujeres a ganar confianza. Si no se les permite jugar un papel más importante dentro de las organizaciones no importa lo que se ponga en marcha"

Caroline Whaley, co-fundadora, Shine For Women

"Instalar oficinas fuera del centro de las ciudades y de las zonas de tráfico intenso acortará los desplazamientos y animará a las madres trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. También contribuirá a reducir las emisiones del transporte"

Marivic Españo, presidenta y CEO, P&A Grant Thornton

"Los hombres líderes deben trabajar con la intención de impulsar decididamente el progreso de la mujer en la empresa. Tienen el poder de crear una atmósfera que fomente o suprima las voces de sus empleados"

Allyson Zimmermann, directora ejecutiva para Europa, Oriente Medio y Áfricam de Catalyst

COVID-19, diversidad e inclusión: impacto real

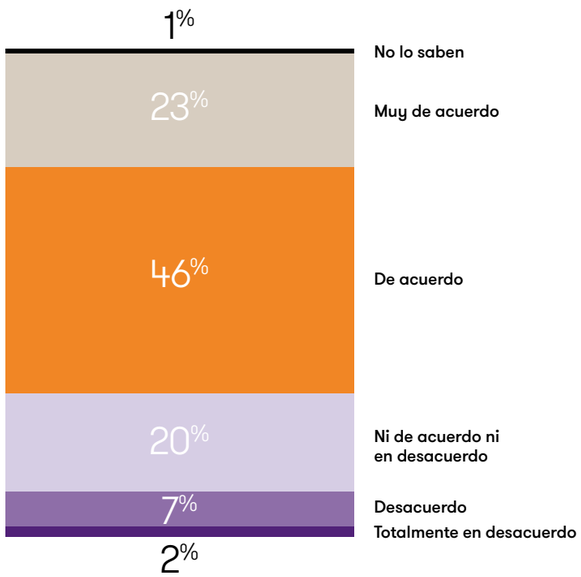
Trabajar en una pandemia mundial

Cuando hemos preguntado a los directivos si esperan que las nuevas tendencias en el trabajo beneficien o no a las mujeres a largo plazo, el 46% lo suscribe y otro 23% se muestra muy de acuerdo. La opinión general es que la COVID-19 ha impulsado un cambio en la forma de trabajar que tendrá un efecto duradero en la capacidad de las mujeres para apostar por trayectorias profesionales ambiciosas.

Resulta interesante observar la diferencia de respuesta a esta pregunta según el sexo de los directivos encuestados: el 75% de las mujeres espera que las nuevas tendencias laborales impuestas por el coronavirus beneficien sus carreras con el tiempo, mientras que sólo el 68% de sus homólogos masculinos está de acuerdo. Este desglose sugiere una desconexión entre la experiencia real de las mujeres encuestadas y los beneficios de las nuevas prácticas de trabajo exigidas por la COVID-19, frente a la percepción de estos beneficios entre los hombres consultados.

Los resultados cuantitativos obtenidos en la investigación actual sugieren que la modificación de las prácticas de trabajo como consecuencia de la pandemia ha permitido a las mujeres desempeñar un mayor liderazgo en las empresas. En general, el 59% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación, y sólo el 15% está en desacuerdo. "El cambio brusco del trabajo a distancia en circunstancias tan extremas ha afectado a un rápido cambio cultural y de comportamiento: lo que antes se creía imposible o insostenible se ha demostrado que no es ninguna de las dos cosas", afirma Sarah Talbott, de Grant Thornton UK.

Opiniones de los empresarios sobre si las nuevas prácticas laborales beneficiarán las trayectorias profesionales de las mujeres a largo plazo



Porcentaje de empresas en el mundo que esperan que las nuevas prácticas de trabajo en sus organizaciones beneficien las trayectorias profesionales de las mujeres a largo plazo

Porcentaje de empresarios que creen que la COVID-19 tendrá un efecto negativo en las carreras de las mujeres en el futuro inmediato

Contratiempos para la mujer directiva

Sin embargo, el impacto de la pandemia no se ha limitado a un cambio en el trabajo distancia. Las mujeres se han visto más afectadas por los despidos y las bajas laborales. El Centro de Investigación Pew informó de que, en Estados Unidos, entre febrero y mayo de 2020, 11,5 millones de mujeres perdieron su empleo, frente a 9 millones de hombres[5]. Mientras tanto, en Reino Unido, un informe del Instituto de Estudios Fiscales mostró que las madres tenían un 23% más de probabilidades que los padres de quedarse sin empleo durante la pandemia[6]. En España, según el BBVA Research, la brecha de género en el mercado laboral se ha acelerado en los últimos meses, principalmente porque ellas ocupan un porcentaje mayoritario en los sectores de actividad más castigados por la pandemia.

Además, las mujeres han asumido más responsabilidades de cuidados familiares durante los confinamientos. Una investigación combinada de las Universidades de Oxford, Cambridge y Zúrich descubrió que en el Reino Unido, Estados Unidos y Alemania, las mujeres de todos los niveles de ingresos se encargaron más del cuidado de los niños y de la educación en casa que los hombres durante el gran confinamiento[7]. A la luz de estos estudios diversos en todo el mundo, no es sorprendente que el 45% de los encuestados por Grant Thornton esperen que, en general, la COVID-19 tenga un efecto negativo en las trayectorias profesionales de las mujeres a corto plazo.

¿Se ha desdibujado el enfoque hacia la diversidad e inclusión?

Tras el creciente impulso hacia políticas de diversidad e inclusión (D&I) por parte de las empresas en los últimos años, para algunos la COVID-19 ha echado el freno, empujándola hacia abajo en la agenda en favor de preocupaciones básicas empresariales como seguir siendo operativos. Al mismo tiempo, el informe 2020 Women in the Workplace de McKinsey & Company sugiere que el avance profesional de las mujeres puede haber retrocedido cinco años, con más de 2 millones de personas que se plantean abandonar su lugar de trabajo sólo en Estados Unidos[8], lo que deja menos mujeres en la alta dirección, y menos en la trayectoria para convertirse en futuras líderes. Con esta crisis en ciernes, hay que volver a dar prioridad a la diversidad y la inclusión.

"A veces, en una crisis, la gente deja de lado las cosas difíciles- su gasto en marketing y sus compromisos de aprendizaje, así como sus políticas de diversidad e inclusión, en favor de la eficiencia operativa", afirma Isabel Perea socia de Auditoría de Grant Thornton en España. "Pero si se elimina la capacidad de preparar a la plantilla para el futuro, tendrá una implicación que puede retrasar muchos años los avances dados para cuando el mercado se recupere. Las empresas que han decidido desacelerar estas medidas pueden arrepentirse en los próximos años";

Es innegable que la completa consecución de una agenda de diversidad e inclusión se ha hecho más difícil en una pandemia. "En el pasado, la creación de una cultura inclusiva se basaba en eventos en los que la gente se reunía y colaboraba internamente o tenía colaboradores externos", señala Dan Holland, socio y responsable de diversidad e inclusión en Grant Thornton Irlanda. "No hemos podido hacer nada de eso. Tenemos que crear nuevos foros con otros formatos donde se mantenga vivo el espíritu de estas políticas de diversidad".

Las empresas están reconociendo los peligros de perder el foco, y también la necesidad de un liderazgo diverso que les ayude a sobrevivir a la crisis. "Hubo un peligro a corto plazo, pero ahora que la inclusión vuelve a estar en la agenda, no creo que las carreras de las mujeres tengan que verse afectadas por un retraso remarcable ", dice Caroline Whaley, cofundadora de Shine For Women. "Percibo que los avances que ya habíamos alcanzado en este terreno y que se dejaron en suspenso en la oleada más dura de la pandemia están volviendo con fuerza".

5. Hispanic Women, Immigrants, Young Adults, Those With Less Education Hit Hardest by COVID-19 Job Losses, Rakesh Kochhar, Pew Research Center, 2020
6. COVID-19 and Inequalities, Richard Blundell, Monica Costa Dias, Robert Joyce and Xiaowei Xu, Institute for Fiscal Studies, 2020
7. Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence From Real Time Surveys, Adams-Prassl, A, Boneva, T, Golin, M and Rauh, C, The Cambridge-INET Institute, 2020
8. Women in the Workplace 2020, McKinsey & Company, 2020

El impulso del trabajo flexible en 2021

Durante varios años, la investigación de Grant Thornton ha mostrado que el trabajo flexible ocupa un lugar destacado en la agenda de las empresas que buscan promover a más mujeres en la alta dirección. Es la cuarta acción más común tomada para aumentar la paridad de género en 2021. Aunque la proporción de empresas que permiten prácticas de trabajo más flexibles se ha mantenido estable entre 2020 y 2021 en el 31%, está claro que ha habido un cambio sísmico durante la pandemia en las actitudes y enfoques, así como en la conciencia del potencial y los desafíos del trabajo flexible.

31%

Porcentaje de empresas que están formalizando y/o permitiendo el trabajo flexible para que más mujeres puedan acceder a la alta dirección

Beneficios de las nuevas formas de trabajo

Con una gran proporción de profesionales que cambiaron de la noche a la mañana de un modelo de trabajo de oficina a otro desarrollado exclusivamente en casa, las empresas se han visto obligadas a adaptarse rápidamente. Una vez que la pandemia retroceda, es probable que algunas de estas adaptaciones continúen, con la creación de estructuras de trabajo híbridas. Las empresas consultadas hablan de la existencia de nuevos niveles de productividad y conexión; el trabajo a distancia ha sido reconocido como viable e inclusivo; y han surgido nuevos tipos de liderazgo basados en la confianza y el respeto.

Cuando algunos retos del teletrabajo actuales se superen (como compaginar el trabajo con niños que deben dar clases en casa o los espacios de trabajo poco ideales) y a medida que la elección de esta forma de trabajo flexible sea más activa y no impuesta, aflorarán sus verdaderos aspectos positivos y se potenciarán. "Los beneficios del trabajo flexible se conocían mucho antes de la aparición del COVID-19. Mejora la productividad y la retención del personal debido a una mayor autonomía y equilibrio entre el trabajo y la vida privada que experimentan los empleados", afirma Fiona Hathorn, directora general de Women On Boards UK. "Sin embargo, para que estos beneficios se materialicen, el trabajo flexible debe producirse dentro de una cultura de empleados empoderados. Necesitamos incorporar estilos de liderazgo colaborativos y progresistas en el futuro, tanto si los equipos siguen siendo remotos, como si vuelven a las oficinas o -lo que es más probable para la mayoría- si se adopta un modelo híbrido."

Una encuesta realizada por Gartner en junio de 2020 mostró que el 48% de los empleados probablemente trabajarán a distancia al menos una parte del tiempo después de la COVID-19, frente al 30% que lo hacía antes de la pandemia[9]. Pero para que el trabajo flexible sea inclusivo, las empresas deben considerar cuidadosamente dónde, durante cuánto tiempo y a qué horas trabajan sus personas. "Los líderes de la diversidad tendrán crear sistemas de trabajo que se adapten a las necesidades de todos sus empleados, teniendo en cuenta su casuística particular y sus necesidades concretas. La organización está llamada a diseñar nuevos flujos de trabajo para todos ellos", afirma Ingrid Laman, vicepresidenta de investigación y asesoramiento de Gartner.

Es probable que estos flujos de trabajo sean mucho más complejos que el trabajo a distancia impuesto por la pandemia. La guía del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) sobre el trabajo flexible durante la pandemia cita como posibles medidas a adoptar el horario flexible, las horas comprimidas o anualizadas, las interrupciones de la carrera profesional, el autodesplazamiento, los trabajos compartidos, los horarios reducidos o a tiempo parcial, las horas de entrada y salida escalonadas y, por supuesto, el trabajo en casa, como opciones potenciales[10]. Para tener éxito, los acuerdos deben funcionar tanto para el empleador como para el empleado.

"El trabajo virtual ha ayudado a apoyar prácticas de trabajo más inclusivas, adoptadas por líderes dispuestos a abrazar la voz de su gente; ha permitido una movilización más efectiva de las plataformas de escucha; y la mejora de la tecnología digital ha permitido desarrollar prácticas de trabajo y toma de decisiones más inclusivas", dice Marta Alarcón, socia de Auditoría de Grant Thornton en España. "Esto permitirá más formas de trabajo flexible, lo que ayudará a las empresas a reimaginar los roles tradicionales de liderazgo y permitirá un mayor acceso al talento. Incluso ha aumentado la visibilidad de personas con discapacidad, que se valen de la tecnología para potenciar su rol en el trabajo y ser más visibles.

Mantener la visibilidad y la inclusión de todos los miembros del equipo

Uno de los retos del trabajo flexible es garantizar que las personas no se pierdan por estar fuera de la rutina habitual de la oficina, o simplemente por no ser tan visibles en el día a día, algo que era muy habitual en un entorno prepandémico. Ahora más que nunca, los directivos han tenido que comunicarse más que nunca con su personal, mantener un flujo constante e interacción con ellos para asegurar la conexión. "Los líderes de una organización deben proporcionar directrices para que las personas tengan claras sus responsabilidades cuando no están en el lugar de trabajo", dice Marivic Español, presidenta y directora general de P&A Grant Thornton. "Los puntos de control periódicos a través del correo electrónico, los grupos de chat o las reuniones virtuales son útiles. Las conversaciones no tienen por qué estar relacionadas con el trabajo. Se trata de acercarse y asegurarse de que se sienten incluidos".

El contacto virtual tampoco tiene por qué ser distante, y muchos líderes se han encontrado con que se comunican más con sus equipos y los conocen mejor durante el confinamiento. "Cuando reunimos a grupos más pequeños de personas para hablar de lo que realmente les importa en una videollamada se pueden establecer conexiones increíbles", dice Caroline Whaley, de Shine For Women. "Pero hay que organizarlo con cuidado y darles tiempo y espacio para hablar. Cuando no se pueden ver físicamente, hay que invertir en las personas más que nunca".

Sin embargo, hay circunstancias en las que el hecho de no verse puede realmente facilitar una cultura inclusiva, y empoderar a las compañeras. "Si trabajas virtualmente, ya no se trata del género, ya no se trata del color: es tu nivel de productividad y eficiencia el que habla. De algún modo, se acaban reduciendo los prejuicios y sesgos inconscientes", cree Ngozi Ogwo, socia directora y consejera delegada Grant Thornton en Nigeria. "A largo plazo, fomentará los principios de inclusión y diversidad porque la gente podrá ser ella misma. La cultura será tan inclusiva que todo el mundo tendrá las mismas oportunidades de demostrar lo que puede ser y lo que puede hacer".

9. Future of Work Trends Post-COVID-19, Gartner, 2020
10. Coronavirus (COVID-19): Flexible Working During the Pandemic and Beyond, CIPD, 2020

Porcentaje de empresas que promueven la conciliación de la vida laboral y familiar y la flexibilidad entre sus empleados

Una cultura inclusiva potencia la innovación

Ejemplos de políticas reales en acción

Reconociendo el impacto de la COVID-19 en la plantillas, las empresas están tomando medidas consciente y orientadas específicamente a garantizar el compromiso de los empleados y una cultura corporativa de inclusión. Nuestra investigación muestra que la acción más destacada en este terreno es la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad laboral, aplicada por el 45% de los encuestados. En segundo lugar, se encuentra la creación de un entorno de comunicación abierto, en el que todo el personal se sienta capaz de expresar sus ideas y problemas. Entre los directivos preguntados, el 43% se centra en este aspecto, y casi la mitad (43%) cree que el énfasis en esta medida aumentará en el futuro.

La creación de una cultura de inclusión es fundamental para aumentar la diversidad en todos los niveles de una organización y, por tanto, para incrementar la paridad de género en la alta dirección. También ayuda a inculcar la necesaria resiliencia que las empresas necesitan para superar momentos de crisis mundiales. Cuanto más incluidos y con sentido de pertenencia se sientan los empleados, más innovadores serán en sus trabajos y más comprometidos estarán individualmente con el objetivo general de la empresa[11].

"Tener equipos diversos hace que las empresas sean más competitivas- aumenta la innovación y la productividad, conduce a un mejor rendimiento y a la resolución de problemas, reduce el pensamiento de grupo y mejora la toma de decisiones", afirma Allyson Zimmermann, directora ejecutiva para Europa, Oriente Medio y África de Catalyst. "Para conseguirlo, es necesario que haya una alineación entre los valores declarados, las políticas, las prácticas y la cultura de una empresa que luego se refleje en las recompensas y el reconocimiento otorgados".

Comprometerse con una cultura inclusiva

En otras palabras, una cultura inclusiva debe ser auténtica. "Tiene que ser algo más que una declaración de intenciones. Para que una empresa sea realmente inclusiva y acepte la diversidad, se necesitan plataformas para que la gente presente sus ideas", dice Isabel Perea, de Grant Thornton España. "Tiene que haber un deseo de escuchar proactivamente a todo el mundo dentro de la empresa, sin importar quiénes son o cuál es su origen, y mostrarles que se les respeta". Estos objetivos deben estar integrados en la empresa y alineados con sus aspiraciones estratégicas.

11. Tool: Why Diversity Matters, Catalyst, 2013

43%

Porcentaje de empresas que están creando un entorno en el que todos los compañeros pueden expresar sus ideas, problemas y preguntas

Todos los objetivos culturales corporativos deben ser modelados estratégicamente por los líderes y las personas que influyen en la compañía y ser comunicados adecuadamente, ya que una cultura inclusiva una cultura inclusiva es también aquella en la que las personas pueden identificar una amplia gama de orígenes y perspectivas. "La diversidad debe verse en todos los niveles de la organización. Las empresas deben crear conscientemente ese equilibrio de género, especialmente en los niveles directivos, dando oportunidades a todos los que reúnan los requisitos", afirma Ngozi Ogwo, de Grant Thornton Nigeria. "También tiene que haber una comunicación coherente y una medición de los objetivos en términos abiertos y claros. No hay que ocultar nada, ni imponer condiciones secretas".

La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de implicar a todos los empleados en los objetivos y actividades de la empresa. Al fomentar la colaboración, la cultura inclusiva resultante conducirá a una mayor productividad, ayudando a las organizaciones a recuperarse.

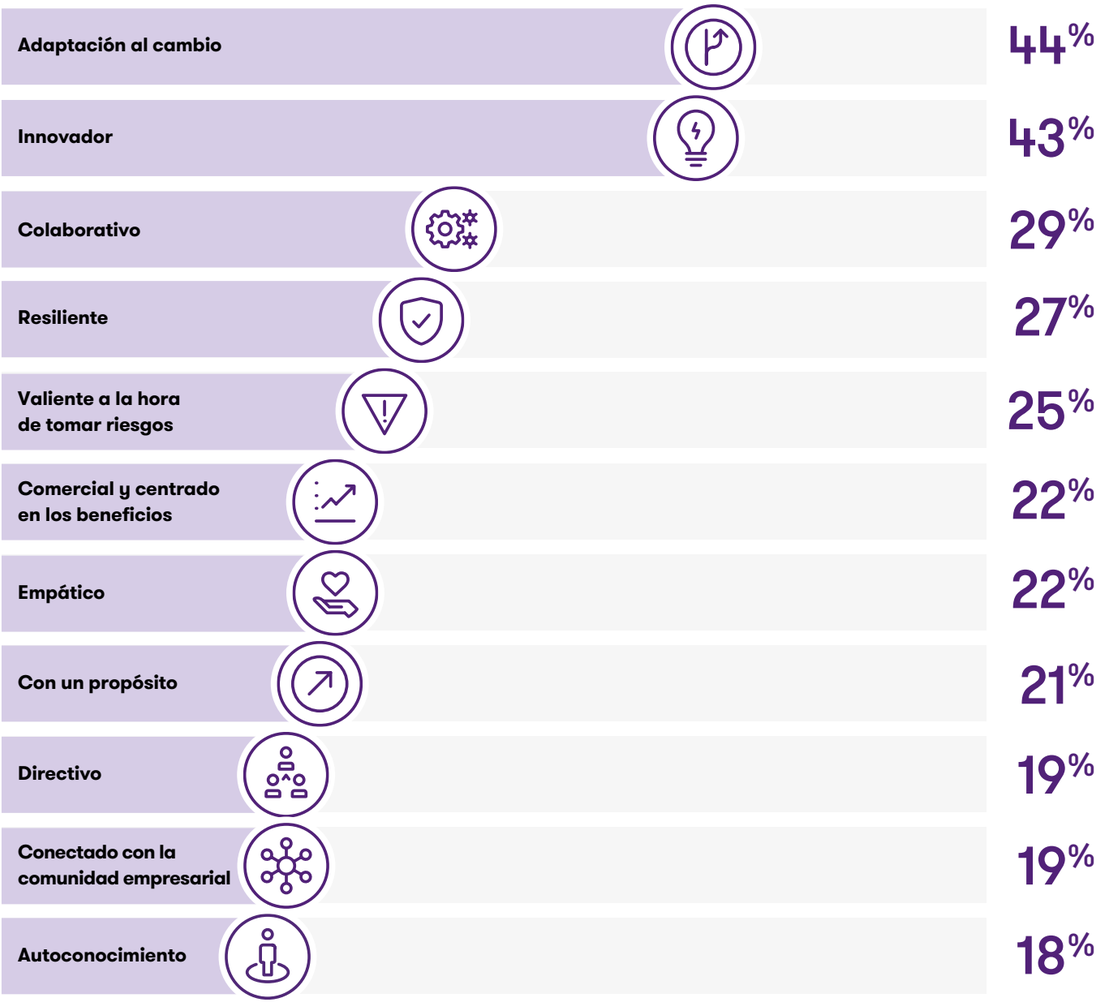
"Las empresas con diversidad en su nivel directivo tienen más probabilidades de ser capaces de pensar de forma más amplia y lateral, y de considerar más opciones. Tienden a ser más innovadoras. Esto les ayudará a superar la crisis de forma constructiva", afirma Marta Alarcón, socia de Auditoría, de Grant Thornton en España.

"Las empresas que sean más capaces de reimaginar sus negocios en el nuevo entorno post-crisis saldrán ganando", coincide Jennifer Flock, socia de Heidrick & Struggles, en su documento sobre diversidad e inclusión post-pandemia[12]. "Las personas con nuevas ideas y con orígenes diversos serán cruciales para estos esfuerzos. Las empresas con una cultura basada en la confianza, la colaboración y la inclusión son aquellas en las que surgen las mejores ideas".

12. Why Diversity and Inclusion Are More Important Than Ever During the COVID-19 Crisis, Jennifer Flock, Heidrick & Struggles, 2020

Liderazgo en 2021 y más allá

Principales rasgos y habilidades de un liderazgo eficaz en 2021, según las empresas de todo el mundo



"Ser un líder empático tiene que ver con la forma de escuchar y actuar. Todo el mundo tiene esa cualidad dentro de sí pero, por diversas razones, se puede considerar que las mujeres lo han puesto más en práctica"

Joy Taylor, Managing Parnter Nacional y responsable de operaciones y transformación organizacional en Grant Thornton Estados Unidos

Los cambios en el panorama empresarial de los últimos 12 meses presentan una oportunidad para que las organizaciones creen una cultura más inclusiva e innovadora, en la que todos sus empleados estén comprometidos. Sin embargo, para aprovechar este momento único, los líderes tendrán que demostrar un conjunto de habilidades particulares.

Grant Thornton ha preguntado a directivos de las empresas medianas de todo el mundo qué tres rasgos de liderazgo serían necesarios en la nueva normalidad, en un mundo remodelado por la pandemia, para garantizar el éxito en 2021 y más allá. No es de extrañar que la capacidad de adaptación al cambio sea la principal opción, con un 44% que la destaca como una habilidad clave. El 43% de los encuestados considera que ser innovador es fundamental, mientras que la capacidad de colaboración en toda la empresa ocupa el tercer lugar, con un 29%. También se espera que los líderes sean valientes y resistentes.

Un nuevo estilo de gestión

Sin embargo, más abajo de los cinco primeros puestos, los líderes empresariales consultados en este estudio incluyen un atributo fundamental que no había aparecido anteriormente en nuestra investigación; el 22% considera que la empatía es una característica vital para los líderes de hoy. La capacidad de conectar y comprender diferentes perspectivas ha pasado a primer plano durante la reciente crisis. "La COVID ha cambiado la relación entre empresarios y empleados, entre los directivos y su gente. Los líderes que se han esforzado por ser empáticos han conseguido conectar con su gente de forma diferente y han creado un entorno seguro para sus plantillas"; afirma Kim Schmidt, de Grant Thornton International.

Atributos como la empatía se han asociado tradicionalmente a los líderes femeninos, aunque esto está empezando a cambiar. "Ser un líder empático tiene que ver con la forma de escuchar y actuar. Todo el mundo tiene esa cualidad en su interior, pero por diversas razones, se percibe que las mujeres lo han puesto más habitualmente en práctica", dice Joy Taylor, socia directora nacional de Transformación Operativa y Organizacional de Grant Thornton US. "Los líderes empáticos no son exigentes; acogen a sus colegas y equipos para que se unan a ellos en el viaje".

El reconocimiento de la importancia de la empatía, entre otras habilidades, está creando ahora oportunidades para que las mujeres avancen. "Lo que antes se tildaba de blando, o de no tener un enfoque comercial, o de no estar dispuesto a tomar decisiones difíciles, ahora se reconoce como un tipo diferente de fortaleza. Esas características se han vuelto más deseables", dice Kim Schmidt. Este cambio es significativo y crea una expectativa de que, después de la COVID, se aflore de forma rápida un nuevo estilo de liderazgo.

En el mundo post-pandémico, los líderes con empatía serán los que obtengan el máximo rendimiento de sus equipos. "Es necesario contar con un entorno y una cultura en los que la gente se sienta segura para hablar, hacer preguntas y cuestionar el statu quo. Y donde los líderes y los responsables de dirigir los equipos se presenten cada día y vivan los principios fundamentales de la diversidad y la inclusión", añade Kim Schmidt.

Ganar mentes...y corazones

Las organizaciones que reconocen este cambio y fomentan la empatía en el liderazgo serán más capaces de atraer y comprometer el mejor talento, cree Anna Johnson, de Grant Thornton Suecia. "A medida que las personas se orientan más hacia su trabajo, quieren ver a un empleador que comparta sus prioridades. La gente piensa: '¿Tengo los mismos valores que la empresa para la que trabajo? ¿Se valora lo que hago en el trabajo cada día?".

Nuestra investigación indica que los conjuntos de habilidades más suaves caracterizarán los estilos de gestión en la nueva normalidad. "Estamos hablando de diversidad, estamos hablando de inclusión y estamos hablando de un nuevo estilo de liderazgo que se ha hecho evidente durante esta crisis. Un estilo de liderazgo que responde a la situación actual, y a la situación futura", concluye Ramón Galcerán, presidente de Grant Thornton en España. "Es un liderazgo más social, empático, comunicativo, donde el líder es la persona que hace que las cosas sucedan; para ello es inclusivo y crea un entorno de colaboración donde las personas se sienten seguras para aportar ideas."

Lo que la COVID-19 ha provocado es una aceleración de tendencias existentes en la percepción de lo que debe caracterizar a un líder. Y la importancia de un liderazgo, en definitiva, más empático y transparente.

“La gestión de la diversidad y el desarrollo de la carrera profesional de la mujer deben seguir formando parte de la estrategia de las compañías españolas”

Marta Alarcón, socia de auditoría de Grant Thornton

España, ante el reto de no retroceder

Justo antes de que comenzara el gran confinamiento en nuestro país, Grant Thornton informaba de un nuevo avance en el liderazgo femenino empresarial español. Nada menos que cuatro puntos en solo un año. Pero en menos de dos semanas todo se congeló y la mayor parte de compañías pasó a operar en un esquema remoto. ¿Cómo afectaría este parón histórico a la mujer directiva? ¿Seguiría avanzando en su carrera o volveríamos a esquemas y datos anteriores?

La histórica situación vivida en nuestro país durante 2020, con la mayor crisis sanitaria y parón económico jamás vivido, suponía una prueba de fuego para muchas compañías, que tuvieron que centrar sus estrategias y acciones en asegurar la supervivencia operativa y el reimpulso de sus negocios en los meses siguientes. Afortunadamente, la cifra de mujeres directivas en nuestro país ha conseguido mantenerse en el mismo obtenido en 2020: un 34%. Esto significa que no ha habido avances, pero tampoco retrocesos.

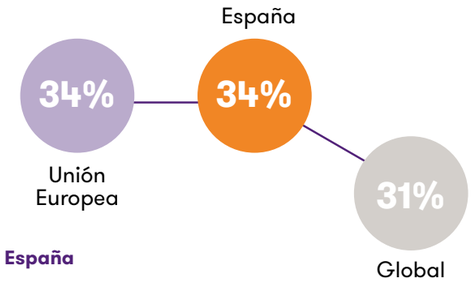
“Es el mismo porcentaje que el año anterior, tras una tendencia alcista que habíamos vivido en años anteriores, con incrementos importantes del 27% al 30% en 2019 y del 30% al 34% en 2020. No es un mal dato si tenemos en cuenta el actual contexto de pandemia con todas las dificultades que se han generado en el ámbito social, sanitario y económico. Prefiero leerlo en clave positiva y no como un estancamiento”, valora Ramón Galcerán, presidente de Grant Thornton en España.

La cifra, eso sí, hace que España abandone el top 10 en el ranking de los 29 países analizados en el estudio mundial de Grant Thornton, bajando cuatro puestos hasta situarse en el número 14. Las grandes mejoras experimentadas por países como Alemania, que pasa de un 30% a un magnífico 38% o Reino Unido, de un 29% a un 34%, hacen que nuestro país baje en esta clasificación, que ahora mismo está coronada por Filipinas (48%); Sudáfrica (43%); India (39%); Brasil (39%); Vietnam (39%).

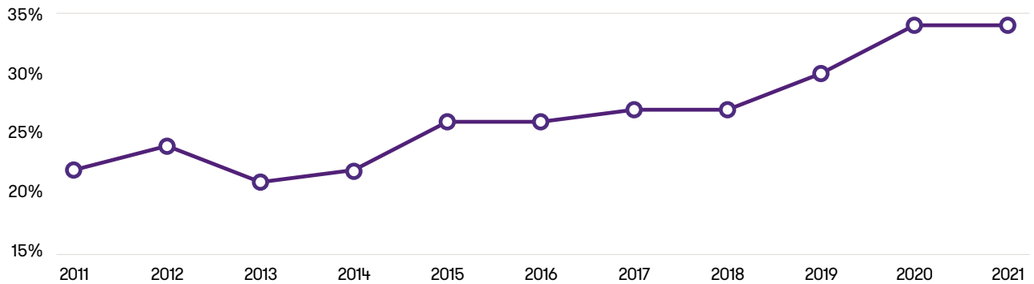
“No haber retrocedido es en sí mismo positivo, ya que habíamos superado la cifra simbólica del 30% de puestos directivos ocupados por mujeres. Evidentemente, la pandemia ha puesto de manifiesto que queda mucho trabajo por hacer. La gestión de la diversidad y la continuación en la creación de culturas dirigidas a garantizar el desarrollo de carreras profesionales de la mujer debe seguir formando parte de la estrategia de las compañías españolas”, remarca Marta Alarcón, socia de Auditoría de Grant Thornton.

Comparación con la evolución europea y global

Mientras España se frena en el 34%, sin embargo, el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección aumenta fuera de nuestras fronteras. Europa sube cuatro puntos porcentuales con respecto a los resultados de 2020, hasta alcanzar el 34%. A nivel global el crecimiento es justamente la mitad, dos puntos, situándose en un buen 31%, que supone la superación de un dato muy simbólico en el avance de liderazgo femenino en todo el planeta.



Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivas en España



A tenor de estos estos datos, España incrementa la media de los tres últimos años en el porcentaje de mujeres en la alta dirección en dos puntos porcentuales (32%). En concreto, en nuestro país supera en esta media también a Europa (30%) y al resto del mundo (30%). Si damos marcha atrás hasta 2011, la curva de ascenso de féminas en puestos de alta responsabilidad en España muestra una clara forma ascendente, con dos periodos valle de 2012 a 2014 y otro de gran atonía de 2015 a 2018, momento en el que regresa el ascenso con subida sostenidas hasta este mismo año.

“Tenemos mujeres al frente de alcaldías, tenemos mujeres al frente de comunidades autónomas, teneos una mujer al frente del Banco Central Europeo, de la Comisión Europea, al frente de las grandes empresas. E incluso hasta la vicepresidenta del gobierno de Estados Unidos. Más que hablar o preocuparme por los techos de cristal, yo me preocuparía de asegurarnos de que no pisamos las esquirlas de los cristales rotos una vez que los hayamos traspasado”, comenta convencida Eva Fernández, directora global de comunicación de Telefónica.

“El liderazgo femenino genera una mayor empatía y equipos más colaborativos. Es fundamental potenciar su presencia en la alta dirección; nosotros estamos convenidos de ello”, explica Andrés Rodríguez, presidente de SpainMedia, editor y director de la revista Forbes.

“Hace unos años hacíamos el cómputo de cuántos años serían suficientes para conseguir una paridad o equilibrio de género en puestos directivos en nuestro país. Pero la mejora de los datos indica que los mensajes han calado y siguen haciéndolo en la mayor parte de empresa de nuestro país”, afirma Marta Alarcón. “Si pensamos que nuestra investigación está centrada en el middle-market, con la gran importancia que este segmento tiene en la composición del tejido empresarial español, es todavía más esperanzador, porque demuestra que la progresión no ha sido un logro exclusivo de grandes empresas, incluso solo de cotizadas. El avance es palpable y real en el grueso natural de empresas españolas”, analiza Isabel Perea.

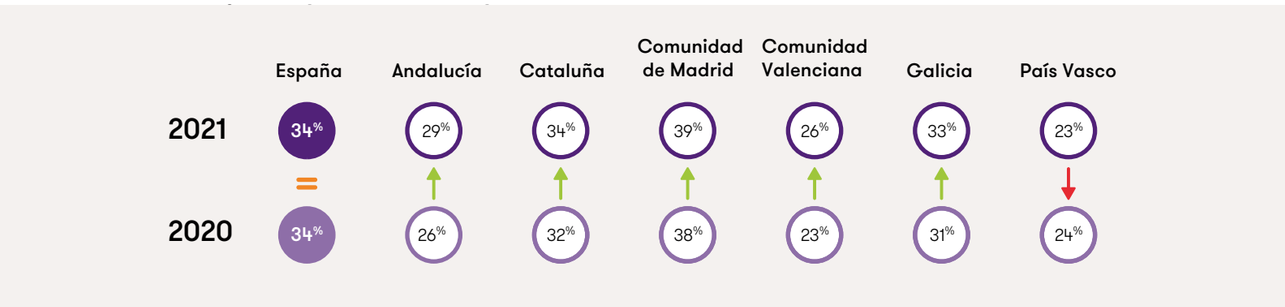
Evolución autonómica en positivo

El número de empresas que ya cuentan con al menos una mujer al mando sigue arrojando un impresionante 87%, aunque en 2020 se había logrado incluso rebasar el 90%. Por autonomías, la Comunidad de Madrid lidera con un 39% de mujeres en puestos directivos, imparable con respecto a otras comunidades y un punto por encima del dato obtenido hace un año. Pero también mejoran Cataluña, que sube del del 32% al 34%, alcanzado la media nacional; Galicia, que sube del 31% al 33% de puestos de responsabilidad ocupados por mujeres.

Por detrás le siguen Andalucía, que continúa un progreso ascendente del 26% al 29%, sin conseguir todavía rebasar la cifra del 30%. Los mismos puntos de mejora experimenta la Comunidad Valenciana, del 23% al 26%. Sin embargo, la única comunidad autónoma que este año decrece y que todavía presenta cifras en la veintena es el País Vasco, que baja un punto hasta situarse en el 23%.

"A pesar de que el cómputo nacional se ha frenado en el 34%, es muy positivo ver que prácticamente todas las comunidades autónomas que analizamos en nuestro estudio, y que concentran el mayor número de empresas de nuestro país, avanzan con plantillas directivas conformadas por más mujeres con respecto a hace un año. Otra señal positiva en medio de un año complicado, en el que los confinamientos y las dificultades financieras de muchas organizaciones no han frenado el ascenso del talento de la mujer hacia posiciones más relevantes", valora Isabel Perea.

Número de mujeres en puestos directivos, 2021 frente a 2020



Baja el número de mujeres CEO en España

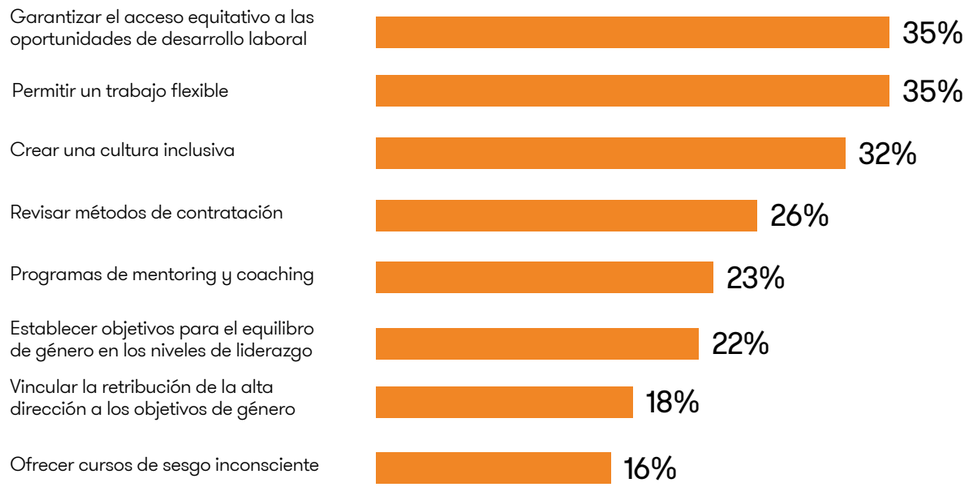
Analizados en qué puestos hay más mujeres en la alta dirección en nuestro país, a diferencia de lo que ocurre en el resto del mundo, siguen prevaleciendo la directora de recursos humanos (35%), seguida por las directoras financieras o CFO (32%). Es muy interesante además observar un crecimiento en el número de Chief Operating Officers (CCO), del 24% al 28%, lo que nos equipara a ese aumento de la responsabilidad de la mujer directiva españolas en áreas operativas de la compañía, con gran influencia en los Comité y Consejos de Administración. Una tendencia que también se observa en el dato europeo y global.

También es significativo el avance de las mujeres CMO (Chief Markting Officer), que sube del 21% al 25% y, por detrás de estos roles, se sitúan otros como las Corporate Controller (8%), directora de ventas (14%) o socia en firmas de consultoría o servicios profesionales, que queda en el último puesto de la tabla con un 7%, incluso habiendo descendido dos puntos con respecto a 2019. Quizás del descenso más simbólico sea el número de mujeres CEO en España, que pasa del 25% de 2019, al 23%. Son solo dos puntos porcentuales, aunque, pero su figura y peso en el liderazgo de la empresa hace necesario que los esfuerzos en la designación de estos cargos cuenten siempre con un núero de candidatos y candidatas equilibrado.

Ramón Galcerán considera que "todo lo que se ha conseguido hasta ahora en España no debe quedar en saco roto y tenemos que ser conscientes de que las políticas de diversidad y de integración tienen que arraigarse cada vez más en el mundo de la empresa. Hemos visto y comprobado muchos ejemplos de que un mayor número de mujeres en España en puestos directivos va relacionado directamente con mejores ratios en rentabilidad, en productividad, en crecimiento, en organizaciones más adaptativas, más colaborativas. Por tanto la lección que extraemos es la de seguir aprovechando todas las ventajas que tienen todas las iniciativas de diversidad en nuestro país, con numerosísimos y ejemplares casos de éxito de mujeres que lideran equipos y empresas y que, en el fondo, son el reflejo de los beneficios que supone el talento femenino", concluye.

> "Todo lo que se ha conseguido hasta ahora no debe quedar en saco roto. La diversidad e inclusión tienen que arraigarse cada vez más en el mundo de la empresa"
>
> **Ramón Galcerán, Presidente de Grant Thornton en España**

Acciones desarrolladas para mejorar la paridad en las compañías españolas



Descienden las compañías que aplican políticas de diversidad

En medio de una senda de datos no ascendente pero sí positiva y continuista, hay que destacar un aspecto negativo. En solo un año, el número de empresas que han dejado de aplicar cualquier política de diversidad de género encaminada a potenciar la carrera directiva de las mujeres en sus plantillas aumenta del 11% a un preocupante 26%. Una cifra que pone de relieve la necesidad de seguir avanzando hacia medidas laborales más inclusivas.

"La complejidad del panorama laboral que han vivido las empresas durante el año 2020 ha podido influir en que muchas hayan relajado sus acciones en materia de diversidad de algún modo u otro. Lo importante es que esta circunstancia sea más bien coyuntural y se recupere paulatinamente a partir del año que viene" explica Aurora Sanz, socia directora del área Laboral de Grant Thornton.

Aún así, las principales medidas que han tomado las organizaciones españolas en el último año para mejorar o preservar el equilibrio de género de sus equipos pasan por garantizar un acceso igualitario a las oportunidades de desarrollo laboral en la empresa y la capacidad de permitir un esquema de trabajo flexible (ambas con un 35%), seguido muy de cerca por la importancia de crear una cultura corporativa inclusiva (32%), la revisión en los métodos de contratación (26%) y, por detrás, la vinculación de la retribución de la alta dirección a objetivos de género (18%) y la posibilidad de acceder a cursos para evitar sesgos inconscientes (16%).

"Dejando de lado el tema de los ERTEs, que ha sido una necesidad particularmente intensa para la mayor parte de compañías, lo que sí hemos detectado desde Grant Thornton es la necesidad de las empresas por revisar los Planes de Igualdad existentes, dado que la normativa va a cambiar; los registros retributivos, las auditorías salariales, etc. Otros temas que también están sobre la mesa son la necesaria desconexión digital ante un elevado nivel de teletrabajo en casa, la protección de datos. Pero sobre todo lo que las compañías están poniendo en valor es cómo cuidar a la mujer en un entorno pandémico y, sobre todo, en un escenario de superación de la actual situación", añade Aurora Sanz.

"El ámbito público tiene una labor de pedagogía esencial. Hay que cuidar que haya una representación adecuada al volumen de la presencia femenina en la sociedad, que es el 51 %. No es necesario que exactamente tenga que ser ese porcentaje, pero sí que haya una presencia igualitaria. Además, hay que propiciar que no sea meramente cosmética, sino que sea realmente en los puestos esenciales dentro de una empresa", explica Llanos Castellanos, presidenta de Patrimonio Nacional.

> "Actuamos en nuestras políticas de contratación, asegurando que siempre haya candidatas a contratar. Además, tenemos una absoluta transparencia en los sistemas de remuneración"
>
> **Laura Ros Verhoeven, Directora General de Volkswagen en España**

“Es alentador ver que, en medio de un año complicado, con confinamientos y dificultades financieras, muchas organizaciones no han frenado el ascenso del talento de la mujer hacia posiciones más relevantes”

Isabel Perea, Socia de Auditoría de Grant Thornton.

Acción deliberada en materia de diversidad

Laura Ros Verhoeven, directora general de Volkswagen en España asegura que trabajan desde hace muchos años en asegurar un mayor porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad y también en conseguir una representación equilibrada entre hombres y mujeres en todos los niveles de su organización. “Para ello actuamos desde las políticas de contratación, asegurando que siempre haya mujeres en los paneles de candidatos a contratar, incluso que haya siempre una entrevistadora en los procesos de selección para evitar cualquier tipo de sesgo inconsciente. Formamos a nuestros colaboradores, teniendo absoluta transparencia en los sistemas de remuneración para asegurar que haya una completa equidad a nivel salarial”, enumera Laura.

“Además, en los planes de formación aseguramos también que el talento femenino está identificado y representado. Queremos a mujeres trabajando en proyectos estratégicos, con visibilidad a nivel de comité ejecutivo. Y, por supuesto, en todos los planes de sucesión, asegurando que siempre hay una mujer en esa terna preparada para asumir puestos de responsabilidad. También tenemos programas de mentoring inverso, en el que profesionales más senior mentorizan a las nuevas incorporaciones y al mismo tiempo esa nueva savia forma en digitalización a los más senior y en nuevas formas de atención al cliente”, añade la directora general de Volkswagen.

Para Patricia Benito, directora general de Openbank, la diversidad de género “suponía un pilar fundamental en nuestra estrategia y cultura y lo que ha provocado la pandemia es aumentar si cabe nuestras políticas, como el teletrabajo híbrido, que consideramos esenciales para el progreso de la mujer en nuestra compañía, porque permite la conciliación familiar. Aseguramos la paridad en todos nuestros procesos de selección, con un 50% de hombres y 50% de mujeres antes de empezar el proceso. No tenemos brecha salarial y revisamos periódicamente para que no exista. Y otra política de la que estoy especialmente orgullosa es Women at OpenBank, mediante la cual garantizamos la igualdad de oportunidades dentro de la empresa. Por último, nuestra escuela digital Adalab que intenta obtener nuevo talento, ya que somos un banco digital y necesitamos mucho este tipo de perfiles STEM. En esta escuela facilitamos formación a las mujeres que quieran dar un giro a su trayectoria laboral, incidiendo en cuestiones de desarrollo, programación. Todas ellas acaban finalmente incorporadas a nuestra plantilla”, añade Patricia.

En una empresa pública como ADIF, no se descuidan tampoco las medidas puestas en marcha para asegurar la equidad de género.

“Nuestro programa Elevate Plus ayuda a nuestras mujeres en momentos delicados de su vida personal para que sus carreras no queden interrumpidas. Además tenemos programas de mentoring y coaching”

Marta Martínez Alonso, directora general para Europa, Medio Oriente y África de IBM

“La pandemia ha aumentado si cabe nuestro compromiso estratégico con la diversidad, con políticas como teletrabajo híbrido, paridad en las elección y nuestra escuela de talento digital femenino”

Patricia Benito, Directora General de Openbank

“Dentro de nuestro Plan de Igualdad, quizás la más interesante por novedosa sea un proyecto que estamos desarrollando con la Real Academia de la Ingeniería, consistente en una mentoría de mujeres que se han incorporado recientemente para desarrollarse y que surja de ellas esas ganas de poder acceder a puestos directivos”, afirma María Luisa Domínguez directora general de planificación estratégica y proyectos de ADIF

IBM entiende la diversidad como un factor absolutamente clave para su éxito. Fue una de las primeras empresas que incorporó mujeres ejecutivas en la compañía y que, además, en 1936 ya inició una normativa de brecha salarial. Por tanto, es un tema muy interiorizado, aunque saben que siempre deben poner en marcha programas que chequeen avances en diversidad en cualquier lugar del mundo donde están presentes. “En nuestras contrataciones siempre hay un número equitativo de hombres y mujeres y esto no resulta del todo sencillo, porque hay menos mujeres con carreras técnicas. Hemos creado además un programa llamado Elevate Plus, que ayuda a nuestras mujeres en momentos delicados de sus carreras para que no queden interrumpidas por cargas personales que les preocupen. Así como programas de mentoring, de coaching que son muy importantes desde el punto de vista del acompañamiento y la ayuda que les prestamos”, sostiene Marta Martínez Alonso, directora general para Europa, Medio Oriente y África de IBM.

La misma preocupación por la escasez de mujeres en carreras tecnológicas la tiene Alba Herrero, directora de recursos humanos para el sur de Europa y África francófona de SAP: “Estamos viendo que el acceso de las mujeres a la tecnología está decreciendo mucho en los últimos años. Lo vemos no solamente en el mercado laboral, donde las mujeres son más o menos un 20% comparado con el 50% en otros sectores. También lo comprobamos en el meno acceso de la mujer a carreras universitarias de tecnología. Y esto para nosotros supone un problema, porque los empleos de los próximos diez años van a estar todos relacionados con el área digital. Si la mujer no se siente interesada por estas disciplinas la estamos condenando directamente a un mundo de desempleo. Por tanto, el foco de nuestras políticas no solo se dirige a que nuestras directivas puedan crecer y desarrollar su carrera profesional plenamente en SAP, sino también nos sentimos con una responsabilidad social a la hora de poder salir y educar, tanto en institutos como en universidades, a las niñas y a las jóvenes, diciéndoles que la tecnología es el futuro. Y que ellas, como mujeres, son perfectamente capaces de desarrollar una carrera de éxito en esta área”.

“En nuestro Plan de Igualdad hemos creado un proyecto de mentoría de mujeres ingenieras para que las recién incorporadas se desarrollen y surja de ellas las ganas de acceder a puestos directivos”

María Luisa Domínguez, directora general de Planificación Estratégica y Proyectos de ADIF

El impacto de la COVID-19 en la empresa española

En general, tanto en España como en Europa, la mayor parte de directivos encuestados para el presente informe tiene una opinión neutra sobre las nuevas prácticas laborales implementadas con motivo de la pandemia por COVID-19, en cuanto a si estas medidas permiten a la mujer desempeñar mayores funciones de liderazgo o si tendrán un efecto negativo en su trayectoria profesional. Aunque sí es cierto que en el caso de España, un 44% de líderes directivos creen que sí beneficiarán a la mujer a largo plazo, siendo esta cifra del 36% en Europa y a nivel global del 46%.

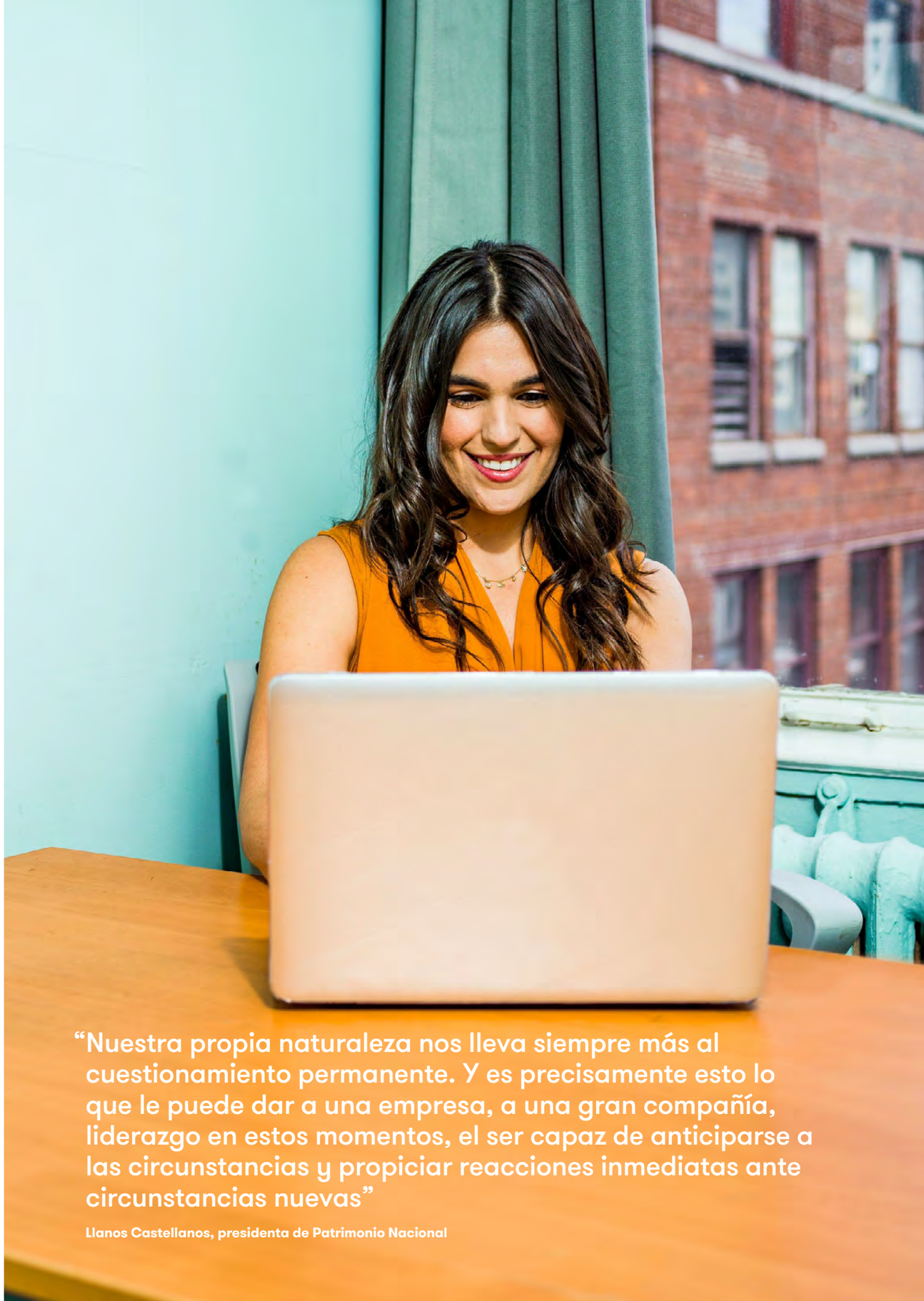
"La reconstrucción post-COVID creo que va a hacerse en clave femenina. Esto no significa que vaya a ser un tema exclusivo de mujeres. Es un tema de todos, pero donde el aspecto femenino a va a jugar un papel fundamental", asegura Isabel Perea. Por su parte, Marta Alarcón sostiene que "está todavía por ver si las estructuras de trabajo flexible afectarán o beneficiarán más a la mujer, pero la recomendación a día de hoy es aprovechar el modelo que esté implantado en cada compañía para continuar avanzando en la carrera que cada mujer tenía definida, cumpliendo los mismos objetivos, haciendo valer su posición, pidiendo claramente hacia dónde quiere ir y, por supuesto, actuando como un trampolín también en la ayuda de sus equipos directivos conformados por mujeres", recomienda Marta Alarcón.

Entre las principales medidas puestas en marcha por las compañía españolas para garantizar el compromiso y la inclusión de sus empleados como resultado del COVID-19 destaca la adaptación de los programas de aprendizaje y desarrollo existentes al entorno cambiante con un 55%; promover la conciliación laboral y flexibilidad para los empleados con un 53%; inculcar nuevas prácticas de trabajo para involucrar a todos los empleados con un 48%; crear entornos en el que los empleados puedan presentar sus ideas, problemas y preguntas con un 47%. Y, por detrás, fomentar y mantener una política de puertas abiertas entre los mandos intermedios y superiores con un 42% y prestar atención a los estilos de trabajo individuales y adaptar los enfoques a ellos con un 41%.

Además, llama la atención que para todas estas medidas descritas anteriormente, un 80% de empresarios consideran muy probable que se sigan aplicando una vez finalizada la pandemia. En algunos casos este convencimiento de que continuarán con el mismo énfasis e incluso con más intensidad sube a más del 90% en todas las nuevas prácticas laborales que ha traído el coronavirus. "Esto demuestra que la mayor de sectores ya vislumbra un entorno post-covid en el que continuarán algunos de los hábitos laborales que hemos ido adquiriendo en el último año", explica Isabel Perea. "Hablamos de teletrabajo, de flexibilidad horaria, pero también de todas aquellas acciones que supongan una mayor interacción digital en la empresa, tanto a nivel interno como externo. Muchas de estas medidas han probado ser eficaces en materia de productividad, en ahorro de costes sobre todo en desplazamientos y culturas corporativas con mucha más interacción diaria con los equipos", completa Marta Alarcón.

Sin embargo, la presidenta de Patrimonio Nacional apunta que la vuelta de la mujer directiva a casa no debe transformarse en una asunción de más responsabilidades personales; "La conciliación está encadenando a la mujer al ámbito más doméstico, a la que, con la excusa de estar en casa, se le está atribuyendo casi el 90 % de la responsabilidad del hogar. En este caso, debemos cuidar que esta vuelta al trabajar en casa no suponga cristalizar y dar carta de naturaleza al que al final haya un doble trabajo. Para muchas mujeres el teletrabajo está siendo una pérdida del espacio profesional", explica y añade: "Es una equivocación equiparar teletrabajo con conciliación, porque en muchos casos está siendo justo lo contrario. Que la mujer regrese al hogar familiar le está haciendo, ya sea consciente o inconscientemente, ser responsable de la totalidad de las cargas de la familia como el cuidado de mayores, hijos o el propio mantenimiento del ámbito doméstico".

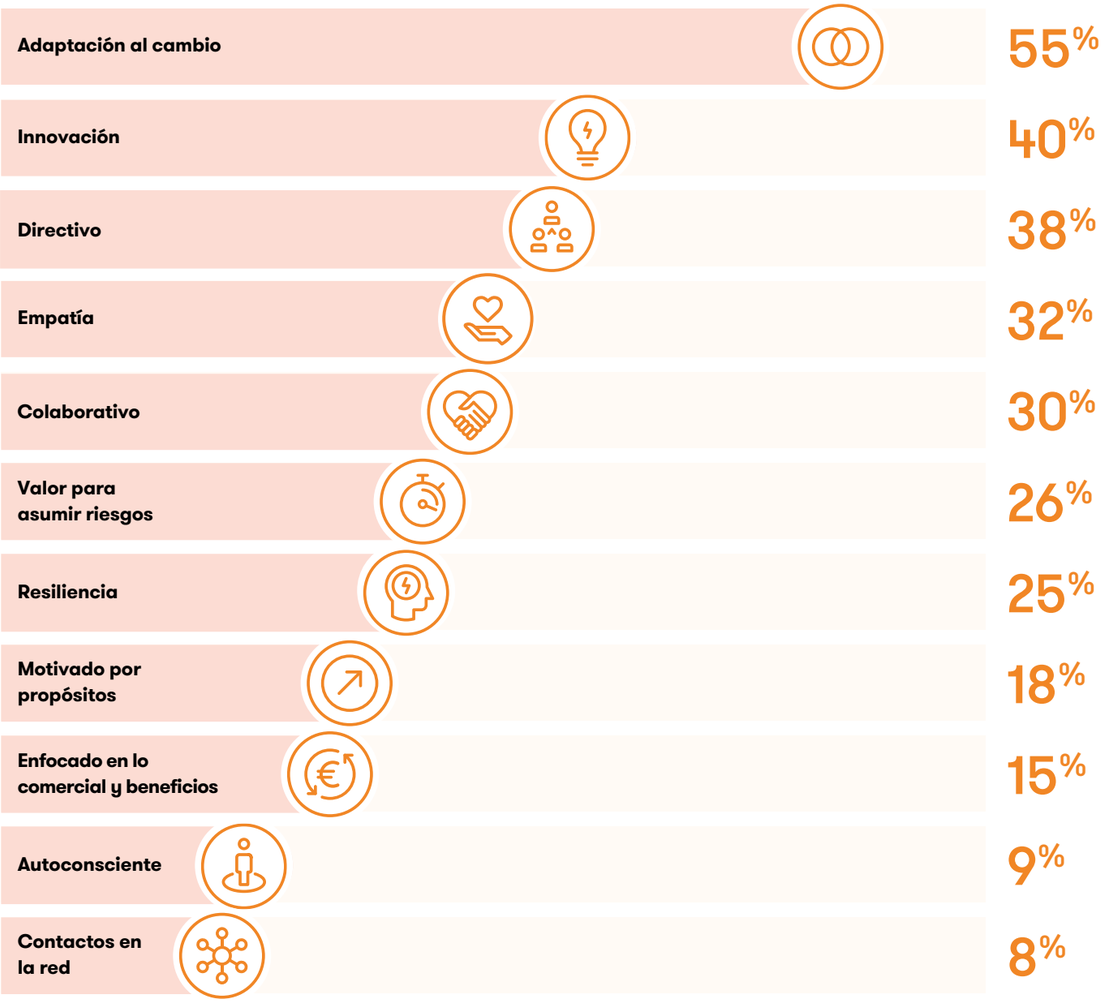
Acciones desarrolladas para mejorar la paridad en las compañías españolas



"Nuestra propia naturaleza nos lleva siempre más al cuestionamiento permanente. Y es precisamente esto lo que le puede dar a una empresa, a una gran compañía, liderazgo en estos momentos, el ser capaz de anticiparse a las circunstancias y propiciar reacciones inmediatas ante circunstancias nuevas"

Llanos Castellanos, presidenta de Patrimonio Nacional

Principales rasgos y habilidades de un liderazgo eficaz en 2021, según las empresas de España



“El COVID-19 nos ha traído una mayor empatía. Una mayor comprensión de la idiosincrasia de cada uno. De las realidades que cada uno podemos vivir. Esto nos ha hecho sin duda mejores profesionales a todos”

Alba Herrero, Directora de Recursos Humanos para el sur de Europa y África francófona de SAP

Mayor transparencia en la empresa española

En la investigación española de nuestro informe también hemos querido preguntarles a los directivos si sus empleados pueden hablar abiertamente sobre sus inquietudes y errores, sobre si la empresa es abierta y escucha las ideas y los comentarios que vienen desde abajo. El 57% de encuestados en España afirma poder hacerlo, lo que representa un aumento de 13 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

“Si algo nos ha enseñado el tremendo 2020 que vivimos es que los aspectos psicosociales en la empresa son importantísimos. Es clave preguntar a los equipos cómo están, cómo se encuentran, qué se espera de ellos. Por ello no es nada raro que herramientas como el aumento de la comunicación interna hayan sido exponenciales, porque ante un esquema de trabajo remoto, es imprescindible que el empleado sienta la cercanía de su empresa, se le pregunta, se le escuche y se le tenga en cuenta más que nunca”, explica Aurora Sanz, socia directora de Laboral de Grant Thornton.

En relación con la capacidad de la empresa de escuchar a sus trabajadores en un momento de tremenda dificultad operativa como ha resultado ser el COVID-19, el porcentaje de directivos españoles a los que hemos preguntado considera que es mayoritariamente cierto, con un excepcional aumento de 20 puntos porcentuales en solo un año, hasta alcanzar un 57%. “Esto demuestra que la empresa española en el segmento estudiado por Grant Thornton, de 50 a 500 empleados, ha entendido la complejidad y excepcionalidad del momento que estaban atravesando. La gente ha pasado a ser un activo crucial para el futuro. Su salud, su bienestar y su progresión han estado durante el año pasado al mismo nivel que políticas estratégicas o de crecimiento para las empresas. No podía haber ocurrido de otro modo”, valora Isabel Perea.

El liderazgo de futuro en España

Por supuesto, en un año aciago como el que representó 2020, muchos de los valores, percepciones y formas de actuar que tenían los representantes empresariales han cambiado de forma drástica. La forma de trabajar, de relacionarnos con nuestros empleados, de afrontar un futuro incierto y complejo, plagado de necesidades acuciantes y de decisiones rápidas, ha hecho aflorar una nueva sensibilidad hacia el liderazgo que va a necesitar la empresa española durante este año 2021.

Los tres rasgos más importantes que el directivo español considera más importantes de cara al futuro son la adaptabilidad al cambio (55%); la innovación (40%) y las habilidades directivas (con un 38%). Inmediatamente por detrás llegan la empatía (con un 32%), la capacidad de colaborar con otros directivos en la empresa (con un 30%), el valor para asumir riesgos en el ejercicio de sus responsabilidades (26%). En la parte inferior de la tabla se sitúan otros atributos como la motivación por propósitos u objetivos concretos (18%), un adecuado enfoque comercial y orientación a los beneficios (15%) y, por último, ser consciente de qué rol se tiene y cómo se desarrolla (9%).

“Las virtudes de un líder ajustado al tiempo actual habían variado, y las anticipábamos, pero es verdad que esta época COVID las ha puesto más de relieve y las ha acelerado. Un líder debe ser más flexible y tener capacidad para adaptarse a las circunstancias. No puede basarse en rigideces, no puede basarse en ideas preconcebidas, no puede ser un manual. Y en esto, las mujeres tenemos cierta ventaja. Estamos más acostumbradas a trabajar en equipo, a escuchar opiniones distintas o circunstancias que nos pueden sacar de nuestra zona de confort o de nuestras certezas. Estamos más acostumbradas a oírlas en nuestra vida cotidiana. Nuestra propia naturaleza nos lleva siempre más al cuestionamiento permanente. Y es precisamente esto lo que le puede dar a una empresa, a una gran compañía, liderazgo en estos momentos, el ser capaz de anticiparse a las circunstancias y propiciar reacciones inmediatas ante circunstancias nuevas”, comenta la presidenta de Patrimonio Nacional, Llanos Castellanos.

“Es posible habla claramente de un nuevo estilo de liderazgo que se ha puesto de manifiesto durante esta crisis que todavía seguimos viviendo. Un estilo de liderazgo que responde a la situación actual y también se adelanta a un esquema futuro, y es que radicalmente distinto al estilo de liderazgo que podíamos tener hacia diez años. Es un liderazgo más social, empático, comunicativo, donde el líder es aquella persona que posibilita que las cosas sucedan. Que el cambio acontezca. Y, para conseguirlo, es inclusivo y crea un ambiente colaborativo donde las personas se sienten seguras para poder aportar ideas”, afirma Isabel Perea, socia de Auditoría de Grant Thornton.

“Sin duda lo que se ha adquirido a través de la COVID-19 es una mayor empatía. Una mayor comprensión de la idiosincrasia de cada uno. De las realidades que cada uno podemos vivir. Porque al fin y al cabo lo que hemos hecho es abrir una ventana a las casas de cada uno de nuestros empleados. Todos nos hemos encontrado en situaciones con hijos, con mascotas, con personas dependientes. Este ha sido el día a día de todos nosotros. Lo que ha ocasionado que nos conozcamos mucho más, no solo como profesionales, también como personas. Y esto puede que en algún momento en el pasado faltase. Esta humanidad, esta empatía, lo importante y bonito es que siga adelante y que seamos capaces de mantenerla en un futuro post-Covid, con un modelo mixto de teletrabajo y asistencial. Esto nos ha hecho sin duda mejores profesionales a todos”, se muestra convencida Alba Herrero, directora de recursos humanos para el sur de Europa y África francófona de SAP.

Marta Martínez Alonso, directora general para Europa, Medio Oriente y África de IBM, cree que, en temas de liderazgo, “las base no han cambiado. Pero sí un factor que probablemente haya destacado sobre otros y que a mí me parece fundamental es la parte personal: la cercanía, empatizar, entender, escuchar. Estas habilidades van a tener que ser desarrolladas por los líderes en todas las compañías para que puedan llegar al éxito. Líderes que, al fin y al cabo, son personas y que realmente entienden mucho la parte humana de sus equipos de trabajo. Nuestros empleados quieren líderes que sean personas, que entiendan su problemática y que empaticen con cada uno de nosotros de manera invidual”.

Conclusiones

Una ventana de oportunidades

En los últimos 12 meses se han producido una serie de acontecimientos que han tenido un impacto permanente tanto en la naturaleza del modelo de trabajo como en las oportunidades que las mujeres tienen en él. Los esquemas laborales se han vuelto más flexibles, los nuevos rasgos de liderazgo están pasando a primer plano y la necesidad de una fuerza de trabajo diversa y una cultura inclusiva nunca han sido más evidentes. En estos tiempos extraordinarios, las empresas ágiles y con visión de futuro reconocerán este momento de cambio como una oportunidad para evolucionar y prosperar.

"La pandemia ha creado una oportunidad para incluir a más mujeres en la alta dirección", afirma Marta Alarcón, socia de Grant Thornton. "El impacto inicial más evidente fue que muchas de nosotras nos vimos obligadas a trabajar desde casa. Esto desafió el pensamiento tradicional sobre lo que significa trabajar de forma flexible y debería tener un impacto duradero en la forma en que los líderes piensan al respecto. Puede que incluso haya cambiado algunas decisiones que los líderes tomaron durante el año 2020, al eliminar los prejuicios y sesgos inconscientes, y haya llevado a una evaluación más positiva del talento femenino."¡

Aunque la experiencia de muchas mujeres en sus entornos de trabajo durante el año 2020 ha sido difícil -soportando las consecuencias económicas y sociales de la pandemia, como la pérdida de puestos de trabajo, las bajas obligadas y el aumento de las responsabilidades por cuidados familiares-, en el ámbito de la alta dirección, la historia ha sido en gran medida positiva. En 2021 veremos la mayor proporción de mujeres en la alta dirección a nivel mundial, con datos nunca antes obtenidos en nuestra investigación. Y con la superación del simbólico punto de inflexión del 30%, tanto a nivel mundial como en la mayoría de las regiones, la expectativa es que esta tendencia se acelere.

Un compromiso continuo

Nuestros datos nos indican que la mayoría de los directivos encuestados, hombres y mujeres, esperan que los cambios en las tendencias laborales derivadas de la pandemia tengan un efecto positivo en el futuro de las mujeres líderes. Sin embargo, los resultados no están garantizados, ya que un 45% sigue creyendo que el COVID-19 tendrá un impacto negativo en las trayectorias profesionales de las mujeres a corto plazo. Para evitarlo, las todo lo que se hace para fomentar la diversidad y la inclusión no es una moda o un proyecto ad hoc destinado a cumplir el expediente. Se trata de un compromiso real con el cambio a largo plazo, y eso puede significar que lo que se haga hoy no tenga un impacto notable hasta dentro de cinco años. No todo va a cambiar de la noche a la mañana, pero el compromiso de la cúpula directiva es vital".

Un cambio de liderazgo

El éxito en 2021 y más allá, incluyendo el crecimiento de la diversidad y la inclusión, requerirá que los líderes empresariales demuestren rasgos específicos, incluyendo la adaptabilidad, la resiliencia, la capacidad de colaborar y, en particular, la empatía. "Como líderes, debemos pensar en cómo damos forma a la fuerza de trabajo, cómo seguimos acelerando la diversidad en nuestros puestos de responsabilidad, cómo apoyamos a las mujeres que salen adelante", dice Kim Schmidt, de Grant Thornton International. "No podemos limitarnos a decir: 'Ahora el mundo ha cambiado y todo va a ir bien'. Eso es lo peor que podemos hacer".

La acción intencionada y deliberada sigue siendo la estrategia más importante para aumentar la proporción de mujeres en la alta dirección. La COVID-19 ha cambiado la forma de trabajar, pero no lo que va a funcionar para las mujeres. "El cambio transformacional siempre lleva mucho tiempo. No se puede pulsar un interruptor", dice Francesca Lagerberg, de Grant Thornton International. "Hay que cambiar mucho el enfoque de las organizaciones. Hay que hacer una serie de cosas que animen a la gente a optar a esos puestos de responsabilidad, y también crear un entorno en el que se reconozca y fomente realmente la diversidad".

En Grant Thornton, creemos que las perspectivas diversas y las culturas inclusivas permiten a las empresas innovar y crecer de forma sostenible. Al hacer un seguimiento de la representación femenina en la alta dirección a lo largo de 17 años, y poner de relieve lo que aún queda por hacer, pretendemos actuar como agente de cambio en la campaña actual para aumentar la paridad de género y la inclusión en las empresas de todo el mundo.

Más información en **grantthornton.es/women-in-business-2021**

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales galardonada y reconocida a nivel mundial, y es una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría de negocio, innovación, tecnología y asesoramiento fiscal, legal y finaciero. Grant Thornton es un asesor empresarial líder que ayuda a las organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento.

Nuestra marca es respetada en todo el mundo, como una de las principales organizaciones de auditoría mundiales reconocidas por los mercados de capitales, los reguladores y los organismos internacionales de normalización. Nuestra escala global en 140 países con más de 58.000 profesionales significa que podemos satisfacer sus necesidades cambiantes y proporcionarle la visión y agilidad para ayudarle a estar un paso por delante.

Los clientes de empresas privadas, que cotizan en bolsa y del sector público acuden a Grant Thornton por nuestros conocimientos técnicos y nuestras capacidades en los diferentes sectores, pero también por nuestra forma diferente de trabajar. Los socios y equipos de nuestras firmas miembro invierten el tiempo necesario para entender realmente su negocio, proporcionándole una visión real y una perspectiva fresca para mantenerlo en movimiento. Tanto si una empresa tiene aspiraciones nacionales como internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar su potencial de crecimiento y llevarle siempre más allá.

Visite **grantthornton.es** hoy mismo para descubrir cómo podemos ayudarle.

Metodología

El estudio Global Business Pulse de Grant Thornton es la principal encuesta mundial sobre empresas del middle-market, que entrevista aproximadamente 10.000 altos directivos de empresas cotizadas y privadas de todo el mundo. Lanzado en 1992 en nueve países europeos, el informe encuesta anualmente a unos 10.000 dirigentes de empresas de 29 países, proporcionando información sobre las cuestiones económicas y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

Las conclusiones de este informe se han extraído de 5.000 entrevistas y encuestas realizadas entre octubre y diciembre de 2020 a directores generales, consejeros delegados, presidentes y otros responsables de la toma de decisiones de todos los sectores industriales en empresas del mercado medio de 29 países, 400 de ellas en España. La definición segmento mediano de empresas 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, a las que tienen entre 100 y 4.000 millones de dólares en ingresos anuales; en Europa, suelen ser las que tienen entre 50 y 500 empleados.

Contacto

Isabel Perea
Socia de Auditoría
de Grant Thornton

Isabel.Perea@es.gt.com
T +34 932 06 39 00

Marta Alarcon
Socia de Auditoría
de Grant Thornton

Marta.Alarcon@es.gt.com
T +34 915 76 39 99

Más información

grantthornton.es

Coordinación del estudio y campaña Women In Business en España

Policarpo Aroca
Director de Comunicación de Grant Thornton

T: +34 91 576 39 99
M: +34 650 71 31 21
E: Policarpo.Aroca@es.gt.com

Scott Spires
Técnico de Comunicación de Grant Thornton

Adrián Arozarena y Marta Cobo
Diseño corporativo de Grant Thornton

Sigue nuestra campaña digital en las Redes Sociales

#WomenInBusiness

#DíaInternacionalDeLaMujer

WWW.GRANTTHORNTON.ES

Grant Thornton

Audit | Tax | Legal | Advisory

© 2021 Grant Thornton 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.