

LIBRO BLANCO

Women in Business CEO Edition

Del talento al poder real:
cómo acelerar el acceso de las
mujeres a la máxima dirección
en la empresa española



Índice

1. Resumen ejecutivo	6
2. Una paradoja empresarial: más mujeres directivas, pero menos mujeres CEO	8
3. De la presencia a la influencia: por qué el número ya no basta	9
4. La arquitectura invisible del poder en las organizaciones	10
5. Influencia, visibilidad y liderazgo Empresarial	11
6. La antesala del CEO: negocio, P&L, operaciones y exposición estratégica	13
7. Sucesión: la decisión que empieza diez años antes	14
8. Sponsorship frente a mentoring: el salto de acompañar a apostar	15
9. El peldaño roto: primeras promociones, maternidad y corresponsabilidad	16
10. Cultura formal y cultura informal: la organización que se declara y la que opera	17
11. Regulación, consejos e influencia efectiva	18
12. Liderazgo en tiempos de disrupción: IA, talento y confianza	19
13. El papel de los hombres con poder de decisión	20
14. Palancas reales para acelerar el cambio	21
15. Hoja de ruta para CEOs, Comités de Dirección y Consejos	23
16. Indicadores y cuadro de mando recomendados	25
17. Preguntas de autodiagnóstico para las compañías españolas	26
18. Conclusiones: del compromiso a la transformación	27
19. Fuentes consultadas	28



NOTA METODOLÓGICA

Este Libro Blanco se ha elaborado a partir de la transcripción completa de la jornada Women in Business: CEO Edition, el resumen ejecutivo del encuentro y otros documentos de preparación que se compartieron previamente con los participantes. El documento integra, además, referencias públicas del informe Women in Business 2026 de Grant Thornton, del marco europeo sobre equilibrio de género en consejos de administración y de datos y análisis del European Institute for Gender Equality sobre mujeres y hombres en posiciones de decisión.

El propósito del documento no es reproducir literalmente una mesa de debate, sino transformar sus conclusiones en un análisis estructurado, útil para la alta dirección,

los consejos de administración, los comités de personas y las áreas responsables de diversidad, equidad e inclusión. Por ello, el texto combina diagnóstico, lectura empresarial, recomendaciones, indicadores y preguntas de trabajo.

Cuando se recogen ideas procedentes de la conversación, se formulan como conclusiones agregadas de la sesión, salvo en aquellos casos en los que se incorporan declaraciones institucionales o expresiones preparadas para comunicación pública. Esta aproximación permite preservar el carácter abierto del debate y, al mismo tiempo, aprovechar su valor como fuente de conocimiento colectivo.

Participantes en Women in Business CEO Edition



Almudena Martorell

Presidenta Ejecutiva
de Fundación A La Par



Ana Campón Alonso

CFO de Siemens España



Ángel Piña

Director General
de Grupo Emperador



Asunción Soriano

CEO Global de Atrevia



Carlos Lemus

Socio Director de La Pajarita



**Carmen Fernández
de Alarcón**

CEO de Havas Spain



Carolina Martínez-Caro

Advisor de Samaipata, Unicaja
Banco, LH Paragon y Clínica Baviera



Celia Pérez-Beato

Consejera Delegada
de Nazca Capital



Cristina Villanova

Directora General de Catenon



David García Núñez

DirCom del Área de Construcción y
Concesiones del Grupo FCC



David Soto

Presidente de European Principal
Markets de Kyndryl



Domingo Mirón

CEO del Grupo Universidad
Alfonso X El Sabio



Elena Mayoral

Directora General
de Aeropuertos de AENA



Esther del Río

Chief International Strategy &
Governance Officer de Danosa



Gema Mancha

Country Manager Iberia
de Merz Aesthetics



Gloria Serra

Gerente de Fundació Universitat
Jaume I-Empresa

**Henry Fűrniiss**

VP Global Early Career
Program de Molex

**Inés Juste**

Expresidenta de Grupo Juste
y Consejera de Renta 4

**Itzal Arbide**

CEO de Bolboreta Innova Group

**Javier Sierra**

CEO de Aresbank

**José Luis Nevado**

CEO de Sipay

**Lola Vilas**

Country Manager de Uber

**Luisa Alli**

Directora General
de Fundación Hermes

**Lydia Seller**

CEO de AFJ Global

**Marian Isach**

CEO de Atrys

**Patricia Benito**

Directora General de
Transformación Digital

**Pilar Damborenea**

Ex Directora Europea
de OOH de General Mills

**Sonia Pascual**

Consejera de Corporación Pascual

**Susana Rodríguez**

Consejera de Cantabria Labs,
Presidenta de la Comisión de Ciencia
e Innovación de Cantabria Labs y
Consejera de Histocell

**Victoria Plantalamor**

Vicepresidente Ejecutivo y
CEO de Grupo Industrial Crimidesa

**Matilde García**

Presidenta de Anged

**Mercedes Wullich**

Fundadora de Mujeres&Cia

**Ramón Galcerán**

Presidente de Grant Thornton

**Isabel Perea**

Socia Directora de Auditoría en
Grant Thornton y Líder de la
Comisión de Equidad, Diversidad
e Inclusión

**Aurora Sanz**

Socia Directora de Tax & Legal
en Grant Thornton

**Policarpo Aroca**

Director de Marketing, Comunicación
y Desarrollo de Negocio en
Grant Thornton

1 Resumen ejecutivo

El liderazgo femenino en la empresa española se encuentra en una fase de inflexión. Durante las últimas décadas se ha producido un avance evidente en la incorporación de mujeres a puestos directivos, en la profesionalización de las políticas de igualdad y en la aceptación social y empresarial de la diversidad de género como un factor relevante para la competitividad. Sin embargo, los últimos datos y la experiencia compartida por líderes empresariales revelan una tensión que no puede ignorarse: las mujeres están más presentes en la dirección, pero siguen lejos, en términos relativos, de los espacios donde se concentra la máxima capacidad de decisión.

La jornada Women in Business: CEO Edition, impulsada por Grant Thornton y Mujeres&Cía, permitió abordar esta tensión desde una perspectiva empresarial y práctica. La conversación no giró únicamente en torno a la igualdad como aspiración ética o reputacional, sino alrededor de una cuestión mucho más concreta: qué mecanismos siguen impidiendo que el talento femenino llegue con la misma frecuencia que el masculino a la posición de CEO, aun cuando ese talento existe, está formado y ha demostrado capacidad en múltiples ámbitos de gestión.

El punto de partida es especialmente relevante. El informe Women in Business 2026 de Grant Thornton sitúa a España en una posición destacada en presencia de mujeres en puestos directivos, por encima de la media europea y global. Al mismo tiempo, muestra un retroceso en las posiciones de mayor influencia:

la proporción de mujeres CEO se sitúa en el 18,5%, diez puntos menos que tres años antes, y también se observan descensos en posiciones de presidencia y socia. Esta combinación dibuja una paradoja: se avanza en la dirección, pero se retrocede en la cúspide.

La hipótesis central de este Libro Blanco es que el problema no está en la falta de talento femenino, sino en la forma en que las organizaciones empresariales distribuyen las oportunidades que preparan para ejercer el poder real. El acceso a CEO no se decide únicamente cuando se abre una vacante; se construye muchos años antes mediante decisiones aparentemente parciales: quién lidera una unidad de negocio, quién gestiona una cuenta de resultados, quién participa en un proyecto transformador, quién presenta ante el consejo, quién recibe visibilidad externa, quién es defendido en los foros donde se habla de sucesión y quién acumula la confianza necesaria para ser considerado candidato natural.

Mapa de poder real

La cuestión decisiva ya no es solo cuántas mujeres hay en la dirección, sino dónde están situadas dentro del mapa real de poder, negocio e influencia de la compañía.



El documento identifica una serie de barreras recurrentes. La primera es el acceso desigual a posiciones de negocio, operaciones y P&L. Muchas mujeres alcanzan responsabilidades relevantes en áreas funcionales —personas, comunicación, legal, marketing, sostenibilidad o estrategia—, pero no siempre acceden con la misma frecuencia a unidades con responsabilidad directa sobre ingresos, márgenes, mercados o crecimiento. Esta diferencia resulta crítica porque la experiencia en negocio sigue siendo, en numerosos sectores, una credencial central para llegar a CEO.

La segunda barrera es la diferencia entre mentoring y sponsorship. El mentoring ayuda a crecer, pero el sponsorship abre oportunidades. Muchas mujeres han recibido formación, orientación y acompañamiento, pero no siempre cuentan con líderes con poder dispuestos a avalarlas cuando no están presentes, proponerlas para proyectos críticos o defender su candidatura en procesos de sucesión. En este sentido, la conversación durante la mesa redonda del evento fue clara: el talento no necesita únicamente consejo. Necesita apuestas reales.

La tercera barrera es el peldaño roto de las primeras promociones. El techo de cristal no aparece solo en la alta dirección. En muchas carreras, la brecha se abre mucho antes, cuando se decide quién accede a las primeras responsabilidades de mando, quién entra en la cantera de alto potencial y quién recibe oportunidades que marcarán su progresión futura. La maternidad, los cuidados y la corresponsabilidad influyen en este punto, no tanto por las políticas formales, que han avanzado, como por las interpretaciones culturales que aún asocian disponibilidad permanente con compromiso y potencial.

La cuarta barrera se encuentra en la cultura informal. Las compañías pueden contar con planes de igualdad, protocolos y mensajes públicos ambiciosos y, al mismo tiempo, mantener redes informales donde se deciden oportunidades, visibilidad y confianza. La cultura de la “máquina de café” no es una anécdota: resume la distancia entre lo que la organización declara y lo que la organización practica cuando reparte poder.

La quinta barrera afecta a la relación entre regulación, representación e influencia. La normativa europea sobre equilibrio de género en consejos de administración está acelerando la presencia de mujeres en órganos de gobierno, especialmente en compañías cotizadas. Sin embargo, la presencia en consejos no se traduce automáticamente en influencia ejecutiva ni en más mujeres CEO. Para lograrlo, los consejos deben convertir la diversidad en un asunto de sucesión, talento, estrategia y gobierno corporativo.

A partir de este diagnóstico, el Libro Blanco propone una hoja de ruta orientada a la acción. La recomendación central es pasar de una política de diversidad basada en presencia a una estrategia de liderazgo basada en poder real. Esto exige diagnosticar dónde están las mujeres dentro del negocio, revisar los procesos de sucesión, crear rutas para que las mujeres participen en la cuenta de resultados (P&L), institucionalizar el sponsorship, reparar el peldaño roto, medir la cultura informal y exigir responsabilidad a quienes toman decisiones.

La tesis final es clara: el liderazgo femenino no avanzará solo por inercia. Requiere intención, diseño, métricas, valentía y coherencia. Las empresas que quieran generar más mujeres CEO no pueden limitarse a detectar talento; deben situarlo a tiempo en los lugares donde se aprende a dirigir, donde se toman decisiones relevantes y donde se ejerce el poder.

2 Una paradoja empresarial: más mujeres directivas, pero menos mujeres CEO

El debate sobre liderazgo femenino suele celebrarse a partir de avances acumulados. Esa lectura es necesaria, pero incompleta. España ha logrado consolidar una presencia significativa de mujeres en puestos directivos y se mantiene en una posición comparativamente favorable frente a otros mercados. Sin embargo, los datos más recientes obligan a introducir una advertencia: el progreso no es lineal, ni está garantizado, ni se distribuye de manera homogénea a lo largo de la pirámide de poder empresarial.

El informe Women in Business 2026 de Grant Thornton señala que España cuenta con un 37,2% de mujeres en puestos directivos, por encima de la media de la Unión Europea y de la media global. No obstante, el país ha retrocedido respecto a ejercicios anteriores y ha salido del top 10 mundial. Más relevante todavía es la evolución de los cargos de máxima influencia: el porcentaje de mujeres CEO cae hasta el 18,5%, diez puntos menos que hace tres años, mientras que también disminuyen posiciones como presidentas o socias.

Esta paradoja revela que no todas las posiciones directivas tienen el mismo peso en la construcción de poder. Una organización puede mejorar su fotografía agregada de diversidad y, aun así, mantener una concentración masculina en los roles que definen estrategia, capital, resultados, operaciones o sucesión. De ahí que la conversación deba desplazarse de los porcentajes generales hacia una lectura más cualitativa del poder.

La pregunta ya no es únicamente si hay mujeres en la dirección. La pregunta es si esas mujeres están en posiciones que permiten llegar a la cúspide. Hay una diferencia sustancial entre ocupar una dirección funcional y dirigir un negocio; entre participar en un comité y condicionar sus decisiones; entre formar parte de una terna y ser considerada una candidatura viable; entre tener visibilidad interna y contar con patrocinio real.

El retroceso en mujeres CEO también debe interpretarse en un contexto global más complejo. En los últimos años se ha producido un cambio en la conversación pública sobre diversidad, equidad e inclusión en algunos mercados, con mayor presión sobre estas políticas y, en determinados casos, repliegues corporativos. Frente a ese contexto, el informe de Grant Thornton subraya que las empresas españolas mantienen un compromiso elevado con estrategias de diversidad e inclusión, pero ese compromiso debe traducirse en efectos concretos en la alta dirección.

La conclusión para las empresas es exigente: no basta con mantener políticas, ni siquiera con mejorar algunos indicadores. Hay que observar dónde se estanca el flujo de talento. Si las mujeres entran en la dirección pero no llegan a CEO, el cuello de botella se encuentra en los tramos intermedios y superiores de carrera, en las decisiones de exposición a negocio y en los mecanismos de sucesión.

Dato o tendencia	Lectura empresarial	Implicación para la acción
Alta presencia de mujeres directivas.	La base de talento existe y ha avanzado.	El foco debe desplazarse a la calidad de las posiciones ocupadas.
Caída de mujeres CEO.	El avance directivo no se traduce automáticamente en máxima dirección.	Revisar rutas hacia CEO y procesos de sucesión.
Mayor peso regulatorio en consejos.	La representación puede crecer por exigencia normativa.	Convertir la presencia en influencia y exigencia de cantera ejecutiva.
Persistencia de sesgos informales.	Las políticas formales no bastan si las decisiones reales siguen otros circuitos.	Medir oportunidades, sponsorship y exposición estratégica.

3 De la presencia a la influencia: por qué el número ya no basta

Durante años, el principal objetivo de muchas políticas de diversidad fue aumentar la presencia de mujeres en la dirección. Esa etapa era necesaria: sin masa crítica no hay referentes, sin referentes no hay normalización y sin normalización resulta difícil modificar expectativas sociales y corporativas. Sin embargo, una vez alcanzados determinados niveles de presencia, el debate debe evolucionar hacia una segunda fase: la influencia.

La influencia no se mide solo por el cargo que aparece en una tarjeta profesional. Se mide por la capacidad de decidir, asignar recursos, condicionar prioridades, definir estrategia, nombrar equipos, gestionar riesgos, acceder al consejo y participar en las conversaciones que anticipan el futuro de la empresa. Una directiva puede tener un cargo relevante y, aun así, operar lejos de los circuitos donde se decide la sucesión ejecutiva.

Este desplazamiento conceptual es uno de los principales aprendizajes de la jornada Women in Business CEO Edition de Grant Thornton. Las empresas han aprendido a hablar de diversidad, pero ahora necesitan aprender a gestionar el poder de forma más transparente. Hablar de poder puede resultar incómodo porque obliga a revisar privilegios, inercias y mecanismos informales. Pero sin esa conversación, la diversidad corre el riesgo de quedarse en representación periférica.

La presencia es una condición de entrada; la influencia es la prueba de transformación. Si las mujeres están presentes pero no lideran unidades estratégicas, no gestionan presupuestos relevantes, no participan en decisiones de inversión, no forman parte de los procesos de sucesión y no son patrocinadas por líderes con capacidad de decisión, el sistema habrá cambiado menos de lo que aparenta.

Esta diferencia también importa para las nuevas generaciones. Las profesionales más jóvenes no solo observan si hay mujeres en la empresa; observan dónde están, qué poder tienen, qué carreras han recorrido, cómo se habla de ellas, si son escuchadas y si su liderazgo es compatible con una vida profesional sostenible. La visibilidad de referentes es importante, pero la visibilidad de referentes con poder real lo es todavía más.

Por ello, el Libro Blanco propone sustituir el lenguaje de la presencia aislada por un lenguaje de influencia medible. Esto implica evaluar no solo el porcentaje de mujeres directivas, sino el porcentaje de mujeres en posiciones críticas, en comités de inversión, en direcciones de negocio, en planes de sucesión, en roles internacionales y en proyectos que definen el futuro de la compañía.

Del indicador simple al indicador útil

La pregunta “¿Cuántas mujeres directivas tenemos?” debe completarse con otra: “¿Cuántas están en posiciones que conducen realmente a la máxima dirección?”

La arquitectura invisible del poder en las organizaciones

Todas las organizaciones tienen un organigrama visible y una arquitectura invisible. El organigrama describe funciones, niveles jerárquicos y líneas formales de reporte. La arquitectura invisible describe otra cosa: quién tiene acceso a información temprana, quién recibe confianza, quién participa en conversaciones estratégicas, quién influye en nombramientos, quién es invitado a proyectos sensibles y quién forma parte de las redes donde se construye reputación interna.

El acceso a CEO depende de ambas estructuras. El organigrama permite avanzar, pero la arquitectura invisible acelera o frena carreras. En esa arquitectura se decide, muchas veces sin explicitarlo, quién es considerado “preparado”, quién tiene “potencial”, quién “encaja” con la cultura o quién genera “confianza” para asumir una responsabilidad mayor. Estas expresiones, aparentemente neutrales, pueden reproducir sesgos cuando no se apoyan en criterios claros.

La afinidad es una de las fuerzas más persistentes de esta arquitectura invisible. Las personas tienden a confiar en quienes se parecen a ellas, comparten códigos, trayectorias o estilos de comunicación. Cuando la alta dirección ha estado históricamente masculinizada, la afinidad puede operar como un filtro silencioso que favorece perfiles similares a los ya existentes. No se trata necesariamente de exclusión deliberada, sino de repetición cultural.

Otro elemento de la arquitectura invisible es la tolerancia al error. En muchas carreras directivas, una oportunidad crítica implica también riesgo. Quien asume una unidad compleja, un proyecto de transformación o una expansión internacional puede equivocarse. La pregunta es si hombres y mujeres reciben el mismo margen para aprender del error o si, ante fallos comparables, ellas soportan un escrutinio mayor. La percepción de que las mujeres deben demostrar más para recibir la misma confianza fue una de las ideas presentes en la conversación.

La arquitectura invisible también influye en la disponibilidad percibida. Un profesional que acepta viajes, reuniones tardías o disponibilidad permanente puede ser interpretado como más comprometido. Pero si ese patrón se convierte en la única prueba de potencial, se penaliza a quienes asumen más responsabilidades de cuidado o a quienes defienden modelos de trabajo más sostenibles. La cuestión no es reducir exigencia, sino evaluar resultados y liderazgo sin confundir presencia ilimitada con capacidad ejecutiva.

Hacer visible esta arquitectura es una responsabilidad de gobierno y gestión. Las compañías pueden mapear sus redes de influencia, revisar los criterios de asignación de proyectos, analizar quién recibe oportunidades recurrentes y preguntar de forma sistemática por los perfiles ausentes. La transparencia no elimina todos los sesgos, pero reduce su capacidad de operar sin ser detectados.



5 Influencia, visibilidad y liderazgo empresarial



La evolución del talento hacia la posición de CEO no depende únicamente del desempeño o de la capacidad individual. Depende también de la visibilidad que una organización concede a determinadas trayectorias, de la existencia de referentes reconocibles y de la forma en que se distribuyen las oportunidades de exposición a negocio, órganos de decisión y espacios de influencia. Cuando estas oportunidades no se reparten de manera equilibrada, la empresa puede estar reproduciendo un sesgo estructural aunque sus políticas formales declaren lo contrario.

La presencia —o ausencia— de referentes femeninos influye de manera directa en la percepción de viabilidad de una carrera ejecutiva. Cuando una organización hace visible a mujeres en posiciones con poder real, envía una señal interna de posibilidad: no solo comunica que la diversidad es deseable, sino que demuestra que es compatible con la máxima responsabilidad empresarial. En sentido contrario, cuando los referentes femeninos se concentran en áreas funcionales o en posiciones sin exposición estratégica, el mensaje que recibe el talento interno es más ambiguo. La visibilidad, en ese sentido, no es un elemento cosmético; es una infraestructura simbólica de carrera.

Las organizaciones más avanzadas están empezando a revisar qué posiciones funcionan realmente como cantera hacia CEO. La experiencia acumulada apunta a un patrón bastante estable: siguen siendo especialmente relevantes las trayectorias vinculadas a negocio, P&L, operaciones, transformación, dirección financiera, expansión comercial e internacionalización, porque son las que concentran responsabilidad sobre resultados, exposición al riesgo y legitimidad ante consejos e inversores. La cuestión no es infravalorar otras funciones, sino reconocer cuáles son hoy las estaciones más transitadas hacia la primera línea ejecutiva.

La exposición pública y la participación en espacios de decisión tienen, además, un valor acumulativo. Presentar ante el consejo, representar a la compañía en foros externos, liderar comités transversales, asumir la interlocución con inversores o presidir proyectos de transformación no solo amplía experiencia; también construye reputación ejecutiva. Esa exposición permite que el talento sea observado en contextos de alta complejidad y por actores que después influyen en los procesos de sucesión. La visibilidad estratégica no es una recompensa posterior al liderazgo; es una de sus principales condiciones de posibilidad.

Este punto conecta directamente con una de las preguntas más sensibles del debate empresarial: si hombres y mujeres con alto potencial reciben las mismas oportunidades de visibilidad estratégica y patrocinio interno. La práctica diaria de muchas compañías sugiere que no siempre sucede así. A veces el desequilibrio no se expresa en una exclusión frontal, sino en una cadena de pequeñas decisiones: quién asiste a una reunión crítica, quién presenta un proyecto, quién gana exposición con un cliente clave, quién participa en una negociación o quién es invitado a una conversación donde se perfila el futuro del negocio.

El liderazgo CEO de los próximos años, además, va a estar definido por un contexto mucho más exigente y ambiguo. La disrupción tecnológica, la inteligencia artificial, la complejidad regulatoria, la volatilidad geopolítica y la presión por atraer y retener talento están ampliando lo que una organización espera de su primera línea ejecutiva. Esto puede favorecer modelos de dirección más diversos, siempre que las compañías amplíen también su definición de liderazgo y dejen de asociar el poder a patrones excesivamente homogéneos o heredados del pasado.

En consecuencia, la influencia y la visibilidad deben entenderse como activos estratégicos de carrera. No basta con que las organizaciones detecten talento femenino; deben preguntarse si ese talento es visible donde importa, si participa donde se decide, si lidera donde se aprende a gobernar la complejidad y si es defendido por quienes ya ocupan el poder. Solo cuando la visibilidad deja de ser accidental y pasa a diseñarse como parte de la estrategia de sucesión puede hablarse de una verdadera cantera hacia la posición de CEO.



6 La antesala del CEO: negocio, P&L, operaciones y exposición estratégica

Una de las conclusiones más claras de la jornada fue que la posición de CEO se prepara en el negocio. Esto no significa que solo exista una trayectoria válida, ni que las áreas funcionales carezcan de valor estratégico. Significa que, en la mayoría de las compañías, la credibilidad para asumir la primera línea ejecutiva se construye mediante experiencias que demuestran capacidad para responder por resultados, gestionar complejidad y tomar decisiones de impacto económico.

El P&L —la responsabilidad sobre una cuenta de resultados— funciona como una credencial especialmente poderosa. Quien gestiona ingresos, costes, márgenes, clientes y operaciones adquiere un tipo de experiencia que se considera directamente transferible a la posición de CEO. Si las mujeres acceden menos a estos roles, no se las excluye necesariamente de la dirección, pero sí de una parte fundamental del itinerario hacia la cúspide.

El problema se agrava cuando las áreas donde las mujeres tienen mayor presencia se perciben como “staff” y no como “core”. Esta distinción, heredada de modelos organizativos tradicionales, puede infravalorar funciones críticas para la competitividad actual —

personas, marca, reputación, comunicación, legal, sostenibilidad, tecnología o cultura—. No obstante, mientras los procesos de sucesión sigan privilegiando la experiencia directa en negocio, será imprescindible garantizar que las mujeres transiten también por esas posiciones.

La exposición estratégica es otro factor decisivo. No basta con liderar bien una función; hay que ser visible para quienes toman decisiones sobre el futuro. Presentar ante el consejo, participar en comités de inversión, liderar proyectos transversales, representar a la compañía ante clientes o inversores y gestionar crisis son experiencias que construyen reputación ejecutiva. La ausencia de estas oportunidades puede limitar la percepción de preparación, aunque el desempeño técnico sea excelente.

Las empresas deben diseñar carreras menos compartimentadas. Una profesional que ha crecido en una función corporativa puede asumir una unidad de negocio si recibe apoyo, transición y objetivos claros. Del mismo modo, una directiva de negocio puede enriquecer su perfil con experiencia en transformación, tecnología o personas. La clave es que la movilidad no sea accidental, sino parte de una estrategia deliberada de cantera ejecutiva.

Palanca	Qué cambia	Ejemplo de práctica
P&L	Aporta credibilidad sobre resultados.	Asignar a mujeres de alto potencial mini-P&L o unidades de negocio progresivas.
Operaciones	Desarrolla criterio sobre ejecución y complejidad.	Rotaciones por supply chain, producción, prestación de servicio o delivery.
Exposición al consejo	Construye confianza ante quienes deciden sucesión.	Presentaciones periódicas de proyectos estratégicos por directivas emergentes.
Proyectos críticos	Aceleran aprendizaje y visibilidad.	Liderazgo de integraciones, IA, expansión comercial o transformación cultural.

7 Sucesión: la decisión que empieza diez años antes

Los procesos de sucesión suelen hacerse visibles cuando una compañía necesita nombrar a una persona para ocupar una posición clave. Sin embargo, la verdadera sucesión empieza mucho antes. Cada promoción, cada proyecto asignado, cada movimiento lateral, cada sponsor y cada conversación sobre potencial construyen el conjunto de candidaturas que años después parecerán “naturales”.

Este punto es fundamental para entender por qué muchas empresas declaran que no encuentran mujeres candidatas para determinadas posiciones. En ocasiones, la ausencia de candidatas no es el origen del problema, sino su resultado. Si durante años no se ha expuesto a mujeres a negocio, P&L, internacionalización o transformación, es probable que al abrirse una vacante de CEO la terna final reproduzca esa historia previa de oportunidades desiguales.

La sucesión debe gestionarse como un proceso continuo de desarrollo de opciones, no como una reacción ante vacantes. Los consejos y comités de dirección deberían revisar al menos una vez al año la cantera para posiciones críticas, identificar brechas de experiencia y asignar oportunidades que permitan cerrar esas brechas. Si una mujer con potencial necesita experiencia internacional, la pregunta debe ser cuándo y cómo se le dará. Si necesita P&L, qué unidad puede asumir. Si necesita visibilidad ante el consejo, en qué proyecto puede presentarse.

La transparencia de criterios también es esencial. Muchas decisiones de sucesión incorporan factores subjetivos: confianza, estilo, encaje cultural o visión. Estos factores no deben desaparecer, pero sí deben ser examinados. Cuando los criterios son vagos, los sesgos operan con más facilidad. Cuando los criterios son explícitos, resulta más sencillo discutir si se están aplicando de manera equitativa.

Un proceso de sucesión inclusivo no implica rebajar exigencias. Implica ampliar la base de candidaturas, preparar con tiempo a perfiles diversos y asegurar que las credenciales necesarias no se asignan siempre a los mismos. La meritocracia solo funciona si las oportunidades para acumular mérito están distribuidas de manera justa.

Pregunta para Consejos

Si hoy no hay mujeres preparadas para una posición crítica, ¿qué decisiones de desarrollo, exposición y patrocinio no se tomaron en los últimos cinco o diez años?

“El liderazgo inclusivo no se construye únicamente incorporando más talento femenino a las organizaciones, sino eliminando las barreras que todavía dificultan su acceso a las máximas posiciones de responsabilidad. La igualdad de oportunidades debe traducirse en oportunidades reales de liderazgo.”

Aurora Sanz,
socia directora de Tax & Legal
de Grant Thornton España

8 Sponsorship frente a mentoring: el salto de acompañar a apostar

El mentoring ha ocupado un lugar central en muchos programas de liderazgo femenino. Su utilidad es indudable: permite compartir experiencia, orientar decisiones, reforzar confianza y ayudar a navegar la cultura de una organización. Pero el mentoring tiene límites. Una profesional puede estar perfectamente mentorizada y, aun así, no recibir la oportunidad que necesita para demostrar su capacidad.

El sponsorship introduce una lógica diferente. Un sponsor no solo aconseja; utiliza su capital político para abrir puertas. Recomienda a una profesional para un proyecto, la defiende en una promoción, la presenta ante decisores, la visibiliza en comités y asume parte del riesgo asociado a apostar por ella. En términos de carrera directiva, esa diferencia es decisiva.

La expresión “sobrementorizadas e infrapatrocinadas” resume una realidad frecuente. Las mujeres reciben programas, sesiones, formación y redes, pero no siempre acceden a los encargos que cambian una trayectoria. El riesgo es crear una industria de

desarrollo que mejora habilidades sin modificar poder. Si el sistema sigue asignando las oportunidades críticas de la misma forma, el mentoring se convierte en una herramienta insuficiente.

Para que el sponsorship sea efectivo, debe cumplir tres condiciones. La primera es que el sponsor tenga influencia real. La segunda es que el patrocinio esté vinculado a oportunidades concretas, no solo a conversaciones. La tercera es que el sistema mida sus resultados: promociones, proyectos, movilidad, visibilidad y permanencia. Un sponsorship sin consecuencia se parece demasiado al mentoring.

El papel de los hombres es especialmente relevante. Si muchas posiciones de poder siguen ocupadas por hombres, excluirlos del sponsorship sería reducir la capacidad de cambio. La cuestión no es pedirles apoyo simbólico, sino responsabilidad activa: identificar talento, abrir puertas, compartir capital relacional y desafiar decisiones que reproducen patrones conocidos.

Mentoring

Aconseja y orienta.

Se produce normalmente en conversaciones uno a uno.

Mejora preparación y autoconocimiento.

Puede no implicar riesgo para el mentor.

Es útil para crecer.

Sponsorship

Avalan y abren oportunidades.

Opera en foros donde se toman decisiones.

Aumenta visibilidad, exposición y promoción.

Implica que el sponsor compromete su credibilidad.

Es crítico para llegar a posiciones de poder.

El peldaño roto: primeras promociones, maternidad y corresponsabilidad

El techo de cristal describe la dificultad de acceder a la parte más alta de la organización. Sin embargo, muchas carreras se condicionan antes de llegar a ese techo. El peldaño roto aparece en los primeros ascensos, cuando se decide quién empieza a liderar equipos, quién entra en circuitos de alto potencial y quién acumula las primeras credenciales directivas. Si ese peldaño falla, la brecha se amplía con el tiempo.

La maternidad y los cuidados siguen siendo una variable crítica. Las políticas formales han mejorado, especialmente en materia de permisos, flexibilidad y conciliación. Pero las políticas conviven con percepciones culturales que no cambian al mismo ritmo. En algunos entornos, una mujer que es madre puede ser percibida como menos disponible o menos ambiciosa, mientras que la paternidad no genera la misma lectura. Esta asimetría impacta en decisiones de promoción, asignación de proyectos y evaluación del potencial.

La corresponsabilidad debe entenderse como una cuestión de talento, no como un beneficio social. Cuando los cuidados recaen de forma desigual, también se distribuyen de forma desigual las renuncias profesionales. Si una organización no aborda esta realidad, corre el riesgo de perder talento precisamente en los años en los que debería estar construyendo su cantera futura.

El lenguaje también importa. En la conversación se puso de relieve la necesidad de conjugar menos el verbo “renunciar” y más el verbo “elegir”. La carrera profesional no debería construirse sobre una narrativa de pérdida permanente. Las organizaciones maduras deben crear condiciones para que hombres y mujeres puedan elegir trayectorias exigentes sin que esa elección implique penalizaciones invisibles por responsabilidades familiares.

Reparar el peldaño roto requiere intervenir en momentos concretos: primeras promociones, regresos de permisos, evaluaciones anuales, asignación de proyectos de alto impacto, decisiones de movilidad y planes de desarrollo. La igualdad se gana o se pierde en esas decisiones aparentemente pequeñas.



Auditar la tasa de promoción de mujeres y hombres entre los años clave de progresión hacia mandos intermedios.



Analizar si los permisos de cuidado tienen impacto posterior en evaluación, bonus, promociones o asignación de proyectos.



Formar a managers para distinguir compromiso de disponibilidad ilimitada.



Garantizar que los planes de retorno incluyan conversación de carrera y no solo adaptación operativa.



Normalizar el uso de medidas de corresponsabilidad por parte de hombres directivos para reducir el estigma asociado al cuidado.

10 Cultura formal y cultura informal: la organización que se declara y la que opera

Una organización puede declarar valores inclusivos y, al mismo tiempo, operar con prácticas informales que contradicen esos valores. Esta distancia entre cultura formal e informal es uno de los grandes obstáculos para el liderazgo femenino. La cultura formal vive en documentos, políticas, presentaciones y mensajes públicos. La cultura informal vive en rutinas, bromas, silencios, afinidades, reuniones no convocadas, conversaciones fuera de agenda y decisiones que no quedan registradas.

La cultura de la “máquina de café” es una metáfora útil porque muestra que el poder no siempre se ejerce en espacios formales. Muchas oportunidades nacen en conversaciones espontáneas, relaciones de confianza o redes construidas durante años. Si esas redes son homogéneas, la distribución de oportunidades también lo será. La solución no consiste en eliminar la informalidad, sino en evitar que la informalidad sea el único mecanismo de acceso a oportunidades críticas.

La cultura informal también moldea la percepción del liderazgo. Determinados estilos se consideran más “naturales” para dirigir porque se parecen a los

modelos que históricamente han ocupado el poder. En momentos de presión, las organizaciones pueden volver a esos patrones conocidos: autoridad vertical, disponibilidad absoluta, seguridad expresiva o dureza. El riesgo es confundir familiaridad con eficacia.

Ampliar la definición de liderazgo no implica sustituir un estereotipo por otro. No todas las mujeres lideran igual ni todos los hombres responden al mismo patrón. La cuestión es reconocer que existen múltiples formas de ejercer autoridad, generar resultados y construir confianza. La diversidad en estilos de liderazgo es una ventaja cuando se gestiona con criterios claros de desempeño.

Transformar la cultura informal requiere valentía porque obliga a revisar comportamientos cotidianos. Quién habla más en las reuniones. A quién se interrumpe. A quién se atribuyen ideas. Quién recibe feedback exigente y quién recibe feedback paternalista. Quién es invitado a una comida con clientes. Quién representa a la compañía en un foro. Quién accede al patrocinio del CEO. Estas microdecisiones, acumuladas, forman macroresultados.

De la política al hábito

Una política de igualdad cambia el marco formal; una cultura inclusiva cambia las decisiones diarias que construyen o bloquean carreras.



11

Regulación, consejos e influencia efectiva

La regulación ha sido una palanca importante para acelerar la presencia de mujeres en órganos de gobierno. La Directiva europea sobre equilibrio de género en consejos de administración establece objetivos para grandes compañías cotizadas: al menos el 40% del sexo infrarrepresentado entre consejeros no ejecutivos o el 33% entre todos los consejeros antes del 30 de junio de 2026. Este marco impulsa transparencia, criterios objetivos y rendición de cuentas.

Sin embargo, la presencia en consejos no resuelve automáticamente el acceso a la gestión ejecutiva. Los consejos pueden ser más diversos y, al mismo tiempo, los comités ejecutivos seguir concentrando la máxima responsabilidad en perfiles masculinos. Para que la regulación tenga un efecto profundo, los órganos de gobierno deben utilizar su capacidad de supervisión para exigir planes de sucesión más diversos.

La influencia efectiva se mide por la capacidad de incidir en decisiones estratégicas. Una consejera aporta valor cuando participa en comisiones relevantes, cuestiona la composición de la cantera, pregunta por brechas de talento, exige indicadores y vincula diversidad con riesgo, reputación, innovación y crecimiento. La representación es el punto de partida; la influencia es la consecuencia deseada.

Los consejos deberían incorporar a su agenda anual una revisión específica de liderazgo femenino ejecutivo. Esa revisión no debería limitarse a porcentajes agregados, sino incluir mapas de sucesión, mujeres con potencial para posiciones críticas, brechas de experiencia, sponsors asignados y evolución de promociones. Si el consejo pregunta por ello de forma regular, el comité ejecutivo tendrá incentivos para gestionarlo.

La regulación marca un suelo. Las compañías líderes pueden convertir ese suelo en ventaja competitiva si entienden que la diversidad no es solo cumplimiento, sino calidad de gobierno. En un entorno donde inversores, talento y sociedad observan cada vez más

la coherencia corporativa, la capacidad de demostrar progreso real en liderazgo femenino puede convertirse en un atributo reputacional y estratégico.

“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.”

Ramón Galcerán,
presidente de Grant Thornton España





12 Liderazgo en tiempos de disrupción: IA, talento y confianza

La discusión sobre mujeres CEO organizada por Grant Thornton en 2026, y cuyas conclusiones dan forma a este Libro Blanco, coincide con una transformación profunda del entorno empresarial. La inteligencia artificial, la automatización, la presión sobre productividad, la incertidumbre geopolítica, las nuevas expectativas de los profesionales y la aceleración tecnológica están modificando el contenido del liderazgo. Dirigir una compañía ya no consiste solo en administrar recursos; implica interpretar escenarios cambiantes, tomar decisiones con información incompleta y construir confianza en contextos de alta complejidad.

En este marco, la diversidad en la alta dirección adquiere una relevancia mayor. Los equipos homogéneos pueden tomar decisiones rápidas, pero corren el riesgo de interpretar la realidad desde ángulos limitados. Los equipos diversos introducen más perspectivas, más preguntas y, cuando están bien gestionados, mejor capacidad para anticipar riesgos y oportunidades. La diversidad no sustituye al rigor; lo amplía.

La inteligencia artificial refuerza esta necesidad. A medida que determinadas tareas se automatizan, aumenta el valor de capacidades humanas como criterio, responsabilidad, ética, empatía, comunicación y gestión de conflictos. Las compañías necesitarán líderes capaces de integrar tecnología sin perder legitimidad social, productividad sin deteriorar cultura, eficiencia sin expulsar talento y velocidad sin sacrificar confianza.

El liderazgo femenino no debe asociarse de manera esencialista a un conjunto cerrado de atributos. Sería un error afirmar que las mujeres lideran siempre de una forma concreta. Lo relevante es que la incorporación de más mujeres a la máxima dirección amplía el repertorio de experiencias y estilos disponibles. En un entorno disruptivo, esa ampliación no es decorativa; puede ser decisiva.

La empresa del futuro necesitará liderazgos capaces de equilibrar resultados y sostenibilidad, ambición y escucha, tecnología y humanidad, crecimiento y responsabilidad. Si las organizaciones siguen seleccionando CEOs a partir de modelos demasiado estrechos, perderán parte del talento que necesitan para competir en el nuevo ciclo económico.

13

El papel de los hombres con poder de decisión

Uno de los mensajes más relevantes de la jornada fue la necesidad de implicar a los hombres que hoy ocupan posiciones de poder. El liderazgo femenino no puede avanzar únicamente mediante redes de mujeres, programas específicos o iniciativas de acompañamiento. Todas estas herramientas son valiosas, pero insuficientes si quienes controlan gran parte de las decisiones de promoción, sucesión y asignación de oportunidades no participan activamente en el cambio.

La implicación masculina no debe entenderse como ayuda externa, sino como responsabilidad de liderazgo. Un CEO, presidente, consejero o director general que cree en la diversidad debe traducir esa convicción en decisiones: pedir ternas diversas, revisar criterios, patrocinar talento, cuestionar sesgos, abrir exposición al negocio y exigir resultados a sus equipos. El compromiso se demuestra donde se reparte poder.

También es importante evitar que la conversación genere defensividad. La cuestión no es culpabilizar individualmente, sino revisar sistemas que han producido resultados desiguales durante décadas. Muchos líderes hombres pueden convertirse en aliados efectivos si se les ofrece un papel claro, exigente y vinculado a la gestión. La alianza no consiste en asistir a un evento, sino en modificar decisiones.

El sponsorship masculino es especialmente poderoso cuando opera en espacios donde las mujeres no están presentes. Reuniones de sucesión, conversaciones de confianza, recomendaciones informales, debates sobre potencial o decisiones sobre proyectos críticos. Si en esos espacios alguien pregunta “¿por qué no ella?”, el sistema empieza a cambiar.

La corresponsabilidad también requiere liderazgo masculino visible. Cuando hombres en posiciones directivas utilizan permisos, medidas de flexibilidad o modelos de trabajo sostenibles sin penalización, contribuyen a desmontar la idea de que el cuidado es una cuestión femenina. Esa normalización tiene un impacto cultural profundo.

“Hay cosas que no van a cambiar si no tomamos acción, y esa acción tiene que implicar también a los hombres que hoy deciden en las compañías y que tienen las herramientas para cambiar las cosas.”

Mercedes Wullich,
fundadora de Mujeres&Cía y presidenta de
Las Top 100 Mujeres Líderes



11 Palancas reales para acelerar el cambio

La conversación empresarial sobre liderazgo femenino ha madurado lo suficiente como para distinguir entre iniciativas que generan actividad y aquellas que producen transformación. Las compañías llevan años invirtiendo en programas, compromisos públicos y acciones de desarrollo, pero los resultados en la cúspide siguen siendo desiguales. Esto obliga a una revisión crítica: qué está funcionando hoy para proyectar talento femenino hacia la máxima responsabilidad, qué prácticas se han quedado cortas y qué papel deben asumir de verdad los CEOs, los consejos y los comités ejecutivos si quieren acelerar el cambio.

Entre las iniciativas que muestran mayor potencial destaca, en primer lugar, la identificación temprana del talento con itinerarios deliberados de exposición. Detectar potencial no basta si ese diagnóstico no se traduce en movilidad hacia negocio, P&L, transformación, internacionalización o proyectos críticos. La empresa que solo nombra talento, pero no le asigna experiencias decisivas, está construyendo una promesa, no una cantera ejecutiva.

En segundo lugar, están funcionando mejor los modelos que convierten el sponsorship en una responsabilidad de liderazgo y no en una actividad voluntaria o periférica. La carrera se juega a menudo en conversaciones laterales donde la oportunidad depende del acceso a influencia. Por eso, las prácticas más prometedoras son las que vinculan patrocinadores con capacidad real de decisión a mujeres de alto potencial y miden resultados concretos: proyectos obtenidos, exposición ganada, promociones, movilidad o inclusión en planes de sucesión.

También están ganando relevancia las iniciativas que integran la diversidad en la gestión ordinaria del talento y del negocio, en lugar de aislarla en programas paralelos. Las prácticas que hoy parecen más eficaces son las que incorporan la diversidad a los procesos nucleares: revisión anual de cantera, criterios de promoción, diseño de ternas, asignación de proyectos estratégicos, gobernanza de la exposición al consejo y métricas específicas sobre posiciones de negocio. Cuando la diversidad se trata como un sistema de gestión, deja de depender del entusiasmo puntual de unas pocas personas.

Frente a ello, hay enfoques que claramente merecen ser replanteados. El primero es el exceso de confianza en el mentoring como solución suficiente. El mentoring sigue siendo valioso, pero cuando no se traduce en acceso a poder, corre el riesgo de convertirse en una herramienta de acompañamiento sin consecuencia real sobre la carrera. El segundo es la proliferación de programas simbólicos o aislados, desvinculados de la sucesión y del negocio. El tercero es la idea de que basta con mejorar la presencia en consejos para resolver la carencia de mujeres CEO. Y el cuarto es el enfoque de la igualdad reducido a cumplimiento, sin un vínculo explícito con competitividad, talento y calidad de decisión.

Aquí aparece con claridad el papel que deben asumir los consejos de administración, los CEOs y los comités ejecutivos. Los consejos tienen capacidad para preguntar por la cantera, revisar terna, exigir indicadores de negocio y monitorizar la evolución del talento femenino con potencial de máxima responsabilidad. Los CEOs y comités ejecutivos, por su parte, son quienes realmente pueden acelerar —o frenar— el cambio, porque asignan proyectos, mueven talento, legitiman estilos de liderazgo y convierten las prioridades en decisiones cotidianas.

La incorporación de la diversidad en los procesos de sucesión y promoción ejecutiva es probablemente la prueba definitiva. Una organización puede decir que apoya el liderazgo femenino, pero si las mujeres no están presentes en las terna finales, en los planes de sucesión a dos y cinco años, en las rotaciones de negocio o en los proyectos que preparan para el salto a CEO, la promesa se queda corta. La meritocracia solo funciona si las experiencias que generan mérito —P&L, operaciones, internacionalización, crisis, transformación— se reparten de forma equitativa.

Por eso, las palancas reales para acelerar el cambio no son abstractas. Son concretas y medibles: detectar antes; exponer mejor; patrocinar con intención; revisar la sucesión con perspectiva de poder; exigir responsabilidad a líderes y órganos de gobierno; y abandonar la idea de que el progreso vendrá solo por acumulación de tiempo o de buenas intenciones. Las empresas que actúen sobre estas palancas no solo estarán favoreciendo una mayor igualdad; estarán ampliando su reserva de liderazgo en un momento en el que la competencia por talento y la complejidad del negocio exigen aprovechar toda la capacidad disponible.



15 Hoja de ruta para CEOs, Comités de Dirección y Consejos

El diagnóstico solo tiene valor si conduce a una agenda de acción. La siguiente hoja de ruta propone medidas para transformar el liderazgo femenino desde la lógica del poder real. Está pensada para ser aplicada por CEOs, comités de dirección, consejos de administración y áreas de personas de compañías de distinto tamaño y sector.

15.1. Primer nivel: diagnóstico de poder

Antes de diseñar nuevas iniciativas, la compañía debe saber dónde se encuentra. El diagnóstico debe ir más allá del porcentaje de mujeres directivas. Debe identificar qué posiciones ocupan, qué presupuesto gestionan, qué equipos lideran, qué proyectos críticos tienen asignados y qué visibilidad reciben ante órganos de decisión.

15.2. Segundo nivel: cantera con horizonte ejecutivo

La compañía debe identificar talento femenino con potencial para posiciones de primera línea y diseñar planes de experiencia. Esos planes deben incluir negocio, P&L, operaciones, internacionalización, transformación, gestión de crisis y exposición al consejo. No se trata de prometer promociones, sino de crear condiciones reales para competir.

15.3. Tercer nivel: sucesión y ternas diversas

Todo proceso de sucesión para posiciones críticas debería contar con criterios explícitos, ternas diversas y revisión por parte del consejo o de un comité equivalente. Cuando no existan candidatas, debe activarse una revisión retrospectiva: por qué no existen, qué brechas hay y qué decisiones permitirán construirlas en el siguiente ciclo.

15.4. Cuarto nivel: sponsorship medible

Cada mujer identificada como talento de alto potencial debería contar con sponsors con capacidad real de influencia. El sponsorship debe traducirse en oportunidades verificables y revisarse periódicamente. Un sponsor debe ser evaluado por lo que hace posible, no solo por su disposición a acompañar.

15.5. Quinto nivel: cultura y corresponsabilidad

La empresa debe revisar cómo se interpretan la disponibilidad, la maternidad, la paternidad, la movilidad y las trayectorias no lineales. La corresponsabilidad debe integrarse en la política de talento y no quedar reducida a beneficios de conciliación. El objetivo es que ninguna persona vea limitada su carrera por asumir responsabilidades de cuidado.

15.6. Sexto nivel: rendición de cuentas

Los indicadores deben formar parte del cuadro de mando de dirección y gobierno. El avance del liderazgo femenino debe discutirse con la misma seriedad que otros asuntos estratégicos. Si se mide, pero no se actúa, se convierte en reporting. Si se mide, se debate y se vincula a decisiones, se convierte en transformación.

Horizonte	Acción recomendada	Responsable natural
0-3 meses	Diagnóstico de posiciones, P&L, sucesión y proyectos críticos por sexo.	CEO / Personas / Comité de dirección
3-6 meses	Identificación de talento femenino con potencial ejecutivo y brechas de experiencia.	Comité de dirección
6-12 meses	Asignación de sponsors y proyectos de exposición estratégica.	CEO / Directores de negocio
12-18 meses	Revisión de ternas de sucesión y movilidad hacia negocio.	Consejo / Comité de nombramientos
18-24 meses	Evaluación de promociones, permanencia y avance en posiciones críticas.	Consejo / CEO / Personas



16 Indicadores y cuadro de mando recomendados

La medición es una condición necesaria para transformar la intención en gestión. No obstante, medir diversidad de género no significa acumular indicadores sin lectura. Un buen cuadro de mando debe permitir identificar dónde se rompe la cadena de progreso: atracción, promoción, asignación de proyectos, movilidad, exposición, sucesión, compensación o permanencia.

Los indicadores deben combinar presencia, influencia y trayectoria. La presencia muestra cuántas mujeres hay. La influencia muestra qué poder tienen. La trayectoria muestra si avanzan al mismo ritmo y con las mismas oportunidades que los hombres. Solo la combinación de estas tres dimensiones permite un diagnóstico útil.

16.1. Indicadores de presencia

- Porcentaje de mujeres en plantilla, mandos intermedios, dirección, comité ejecutivo y consejo.
- Porcentaje de mujeres por función, unidad de negocio, país o geografía.
- Evolución anual de la representación femenina por nivel jerárquico.

16.2. Indicadores de influencia

- Porcentaje de mujeres con responsabilidad directa sobre P&L.
- Presupuesto agregado gestionado por mujeres directivas frente al gestionado por hombres directivos.
- Número de mujeres liderando proyectos estratégicos, transformaciones tecnológicas, operaciones corporativas o expansiones comerciales.
- Número de presentaciones ante consejo, comité ejecutivo o accionistas realizadas por mujeres con potencial ejecutivo.

16.3. Indicadores de sucesión

- Porcentaje de mujeres en planes de sucesión para CEO, dirección general y direcciones de negocio.
- Porcentaje de ternas finales que incluyen al menos una mujer.
- Brechas de experiencia identificadas para candidatas potenciales y plan para cerrarlas.

16.4. Indicadores de cultura y corresponsabilidad

- Uso de permisos de cuidado por sexo y evolución profesional posterior.
- Promociones y evaluaciones tras permisos de maternidad, paternidad o cuidado.
- Brecha salarial ajustada y no ajustada por nivel, función y responsabilidad.
- Resultados de encuestas internas sobre percepción de oportunidades, visibilidad y equidad.

16.5. Indicadores de sponsorship

- Número de relaciones de sponsorship activas por nivel y área.
- Oportunidades concretas generadas por sponsors: proyectos, movilidad, promoción, exposición ante consejo.
- Evaluación de líderes por su contribución al desarrollo de talento diverso.

El cuadro de mando debe revisarse periódicamente y generar decisiones. Si un indicador muestra que las mujeres están presentes en la dirección pero ausentes de P&L, la respuesta debe ser movilidad hacia negocio. Si las ternas finales no incluyen mujeres, la respuesta debe ser revisar la cantera. Si los permisos de cuidado afectan a promociones, la respuesta debe ser intervenir en managers, criterios y cultura.

17

Preguntas de autodiagnóstico para las compañías españolas

Las siguientes preguntas están diseñadas para facilitar una conversación honesta en consejos, comités de dirección y equipos de personas. No buscan producir respuestas perfectas, sino identificar zonas de mejora y activar decisiones concretas.

Sobre poder y negocio

- ¿Qué porcentaje de nuestras mujeres directivas gestiona realmente P&L?
- ¿Qué mujeres lideran unidades de negocio, mercados, operaciones o proyectos de crecimiento?
- ¿Quién recibe los proyectos que dan visibilidad ante el CEO o el consejo?
- ¿Estamos confundiendo presencia directiva con acceso a poder real?

Sobre sucesión

- ¿Cuántas mujeres figuran hoy en planes de sucesión para posiciones críticas?
- ¿Qué brechas de experiencia impiden que haya más candidatas a CEO?
- ¿Qué decisiones tomaremos este año para cerrar esas brechas?
- Cuando decimos que “no hay candidatas”, ¿estamos describiendo una realidad o el resultado de decisiones pasadas?

Sobre sponsorship

- ¿Qué líderes con poder están patrocinando activamente talento femenino?
- ¿Qué oportunidades concretas han abierto esos sponsors?
- ¿El sponsorship forma parte de la evaluación del liderazgo?
- ¿Estamos ofreciendo más mentoring que oportunidades reales?

Sobre cultura

- ¿Dónde se toman realmente las decisiones de promoción y asignación de proyectos?
- ¿Qué redes informales concentran información y oportunidades?
- ¿Qué estilos de liderazgo se valoran más y cuáles se penalizan de forma implícita?
- ¿La maternidad, la paternidad o los cuidados afectan a la percepción de compromiso?

Sobre gobierno

- ¿El consejo pregunta de forma regular por cantera ejecutiva femenina?
- ¿La diversidad forma parte de la conversación sobre riesgo, estrategia y sucesión?
- ¿Tenemos indicadores suficientes para distinguir presencia de influencia?
- ¿Qué consecuencias tiene no avanzar?

18

Conclusiones: del compromiso a la transformación

El liderazgo femenino en la empresa española no parte de cero. Existe talento, existe experiencia, existen políticas, existen referentes y existe una conciencia empresarial cada vez más extendida sobre el valor de la diversidad. Pero la evidencia muestra que todo ello no garantiza, por sí solo, el acceso a la posición de CEO. La cúspide exige algo más: poder real, oportunidades críticas y procesos de sucesión diseñados con intención.

La jornada Women in Business: CEO Edition permitió formular una conclusión nítida: el problema no es la ausencia de talento femenino, sino la distribución desigual de las experiencias que preparan para la máxima dirección. Si las mujeres no acceden a negocio, P&L, operaciones, proyectos transformadores, exposición ante consejo y sponsorship, llegarán a los procesos de sucesión con menos credenciales visibles, aunque su capacidad sea equivalente.

La transformación requiere actuar antes. Antes de que se abra una vacante. Antes de que una terna final quede cerrada. Antes de que una profesional abandone una trayectoria por falta de oportunidades. Antes de que el peldaño roto se convierta en techo de cristal. La igualdad en la cúspide se construye en las decisiones cotidianas de desarrollo, visibilidad y confianza.

También exige una conversación más madura sobre poder. Las empresas pueden sentirse cómodas hablando de diversidad en términos de valores, reputación o cumplimiento. Pero la cuestión decisiva es si están dispuestas a revisar cómo reparten negocio, influencia y sucesión. Sin esa revisión, el avance será parcial.

Los consejos de administración tienen un papel clave. Pueden convertir la diversidad en una pregunta recurrente de gobierno: quién dirige, quién sucederá, quién está siendo preparado, qué brechas existen y qué decisiones se adoptarán para cerrarlas. Los CEOs y comités de dirección tienen otra responsabilidad: transformar esas preguntas en oportunidades reales.

El liderazgo femenino no avanzará por inercia, ni por acumulación de buenas intenciones. Avanzará si se gestiona como una prioridad estratégica. Eso implica medir, decidir, patrocinar, corregir y sostener el compromiso incluso en contextos de presión. Las empresas que lo hagan no solo contribuirán a una mayor igualdad; también ampliarán su capacidad de competir, innovar y atraer talento.

“No se trata únicamente de que haya más mujeres en la dirección. Se trata de que estén presentes en los lugares donde se decide el futuro de las compañías, donde se asignan recursos, se asumen riesgos y se ejerce poder real.”

Isabel Perea,

Socia Directora de Auditoría en Grant Thornton y Líder de la Comisión de Equidad, Diversidad e Inclusión

19 Fuentes consultadas

Este documento se ha elaborado a partir de materiales de la jornada Women in Business: CEO Edition y de fuentes públicas seleccionadas para contextualizar el análisis.

Transcripción completa de la jornada Women in Business: CEO Edition, organizada por Grant Thornton y Mujeres&Cía.

Resumen ejecutivo de la jornada Women in Business: CEO Edition.

Nota de prensa de Grant Thornton y Mujeres&Cía sobre la jornada Women in Business: CEO Edition.

Grant Thornton. Women in Business 2026: El valor de la visibilidad.

Grant Thornton España. Información pública sobre Women in Business 2026.

European Commission / Your Europe. Gender balance on company boards. Información actualizada a febrero de 2026.

European Commission. New EU rules to improve Gender Balance in corporate boards enter into application, enero de 2025.

European Institute for Gender Equality. Women and men in decision-making database.

European Institute for Gender Equality. Why More Women on Company Boards Is Good For Business, mayo de 2025.

Dirección y estrategia del proyecto:

Policarpo Aroca, Director de MCBBD de Grant Thornton

Diseño gráfico: Patricia Cabezuelo

Montaje Mesa Redonda y evento:

Natalia Monje y René García

Estrategia digital: Marta Cardenal

Con la colaboración de **Lead by Thought**

Copyright 2026. Todos los derechos reservados.



Audit | Tax | Legal | Advisory

