



Diversidad



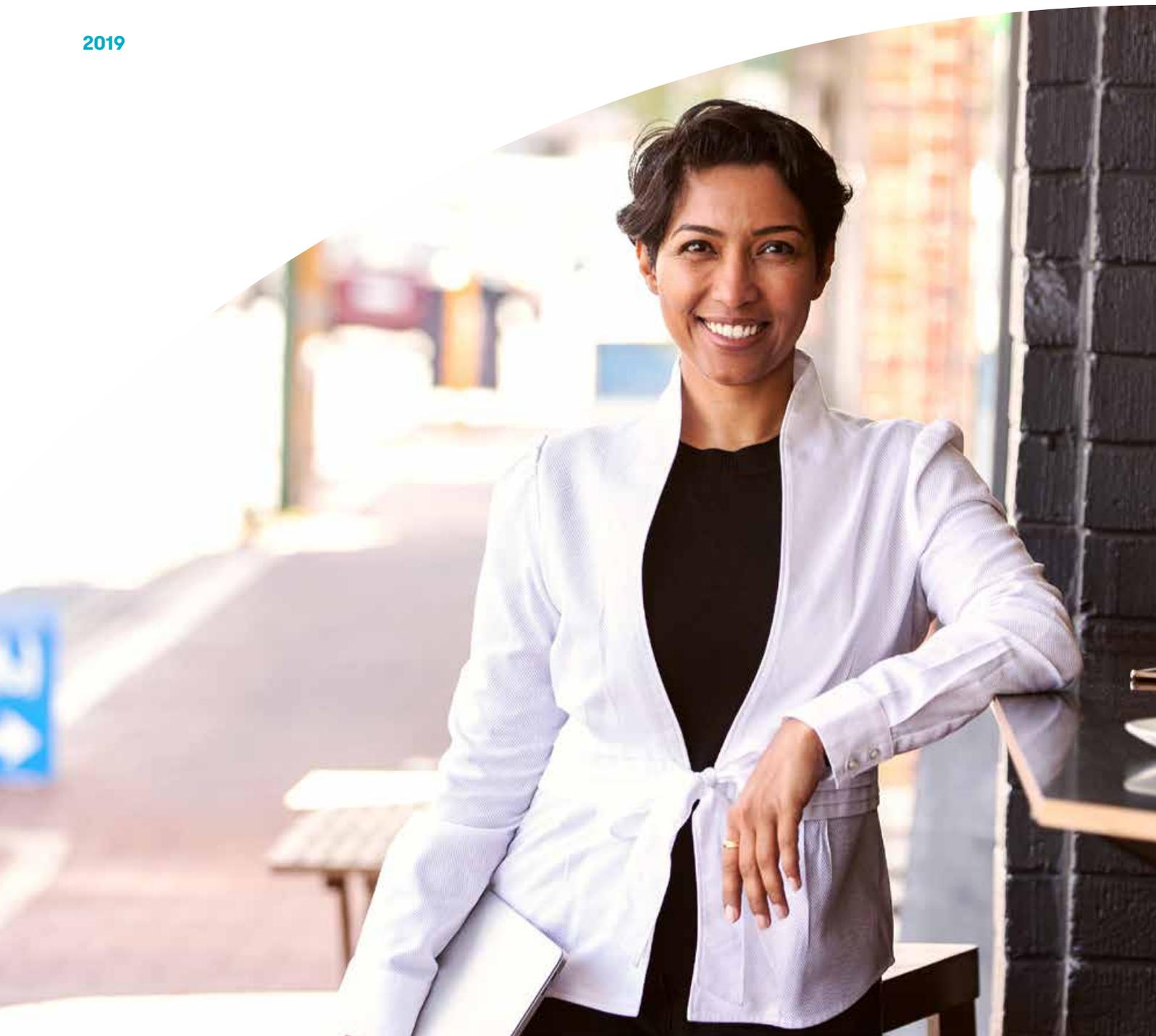
Global



Estadística

# Women in Business: hacia un avance real

2019





# El avance del liderazgo femenino ya es real: actúe

## Bienvenidos a la decimoquinta edición del informe Women in Business de Grant Thornton.

Es tremendamente satisfactorio para nuestra Firma dar comienzo a este ya clásico análisis del liderazgo femenino en las compañías españolas y de todo el mundo con buenas noticias.

Porque tras años de parálisis, el número de mujeres directivas en nuestro país ha vuelto a tomar impulso. Las compañías españolas, ya sean cotizadas, grandes, medianas y pequeñas, concentran en estos momentos, y según los principales resultados de este informe, nada menos que un 30% de directivas, que desarrollan su labor en puestos de alta relevancia jerárquica.

Es el mejor dato de los últimos cinco años. La fuerza empresarial de nuestro país parece haber entendido el mensaje global y unitario de 2018, en el que mujeres de todo el mundo, congregadas a través de los movimientos #MeToo, pidieron igualdad efectiva en todas las esferas donde la mujer estaba siendo excluida.

La positiva inflexión mejora todavía más si se atiende al número de empresas españolas que ya tienen al menos a una mujer al mando: un flamante 87%, una cifra que en 2012 se reducía hasta el 67%, lo que refuerza todavía más los buenos resultados de nuestra investigación y hace pensar que los empresarios españoles han vuelto a interiorizar la importancia de dar pasos positivos a la hora de formar plantillas directivas diversas.

Numerosos estudios han demostrado que equipos directivos que no están formando exclusivamente por hombres ayudan a la rentabilidad empresarial. Este año lo volvemos a comprobar, ya que todas las compañías a las que hemos entrevistado que aplican medidas que favorecen el liderazgo femenino han crecido por encima del 5%. Contar además con Planes de Igualdad y con políticas que formalicen la visión diversa ayuda a catapultar a más mujeres directivas.

El avance real, por tanto, es posible. Y muchas compañías lo están llevando a cabo, a través de un decidido impulso por la diversidad de género en sus plantillas, que ya les está reportando beneficios empresariales, reputacionales y emocionales, tan importantes todos ellos en UN entorno digital impredecible, donde pocas cosas permanecen, pero las que son de verdad y se desarrollan con convicción son capaces de aunar voluntades y capacidades.

Hemos querido analizar de cerca cómo proceden las compañías españolas más adelantadas en materia de diversidad de género femenino. Para ello contamos en el presente informe con empresas líderes en sus diferentes sectores como Banco Santander, Iberdrola, Caixabank, Caser Seguros, Merck, Natura Bissé, Boehringer Ingelheim o Alphabet. Todas ellas nos han abierto las puertas para explicarnos de cerca, y con resultados en la mano, el avance de la mujer directiva en sus plantillas.

A pesar de todos los datos positivos y el gran avance que el liderazgo femenino ha experimentado en el último año, desde Grant Thornton creemos que no hay que caer en la complacencia y que el camino pasa por seguir construyendo equipos directivos que tengan en cuenta una visión amplia de conjunto. Es por ello que aquellas empresas que estén todavía en fases muy incipientes pueden encontrar en todas las empresas que participan en este informe ejemplos muy reveladores de cómo diseñar políticas y planes coherentes para alcanzar la paridad y la igualdad de oportunidades dentro de sus plantillas.

Nuestra Firma apuesta también por pasar a la acción y, como ha venido haciendo hasta ahora, acompañará a las empresas dinámicas de toda España que quieran incorporar más talento femenino, tanto en el diagnóstico de su situación como en el diseño de sus planes y políticas de diversidad. Les invitamos a unirse a la conversación que Grant Thornton ha puesto en marcha a nivel mundial, encaminada a hallar juntos las acciones principales que permitan seguir avanzando por esta senda de éxito y que no se vuelvan a repetir retrocesos injustificados.

**El avance real del liderazgo femenino es posible y podrá comprobarlo a lo largo de todo este informe. No cejemos en este empeño. Es hora de actuar #HaciaUnAvanceReal**



**Isabel Perea**  
Socia de  
Grant Thornton



**Aurora Sanz**  
Socia de  
Grant Thornton

# Introducción

## Informe “Women in Business 2019: hacia un avance real” de Grant Thornton

En la edición de este año, damos un giro a la información que presentamos sobre la diversidad de género en la alta dirección. Además de publicar los resultados e incluir recomendaciones al respecto, en 2019 vamos un paso más allá y presentamos también una serie de actuaciones específicas que las empresas pueden adoptar: medidas prácticas para incrementar el número de mujeres en la alta dirección en los diferentes puestos de responsabilidad, sectores y regiones.

Los responsables de las empresas más dinámicas de todo el mundo tienen en su mano promover estos necesarios cambios. En los últimos 12 meses se han producido avances importantes, pero muy pocas organizaciones (incluida Grant Thornton) pueden decir que estén ganando la batalla de la diversidad de género, y que la cultura de su organización, sus políticas de contratación y sus programas de retención de empleados hayan instaurado la paridad de género en las altas esferas. “Lo sabemos porque llevamos 15 años recabando resultados de miles de empresas en todo el mundo”, afirma Francesca Lagerberg, responsable mundial de desarrollo de la red de Grant Thornton International.

“A principios de 2018, analizamos los logros conseguidos en materia de diversidad. Al igual que muchas otras organizaciones, en nuestro caso los avances tampoco han sido suficientes,” reconoce Kim Schmidt, responsable mundial del cultura y recursos humanos de Grant Thornton International. “Nuestra situación refleja a la perfección lo que ocurre en el mercado”.

### Actuar correctamente

Promover la diversidad de género no solo implica actuar de manera correcta para avanzar socialmente, sino que además es lo mejor para el negocio. Tal y como afirma Kim, “existe una base empírica considerable que demuestra la fuerte correlación existente entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales”. “En el complejo y volátil entorno actual, las organizaciones deben innovar y demostrar su capacidad de reacción. Y nos consta que existe una relación directa entre la innovación y la diversidad. Solo podremos alcanzar una diversidad duradera si nos comprometemos a adoptar medidas que promuevan el papel de la mujer, mediante iniciativas de sponsorship y apoyo, generando oportunidades, erradicando la parcialidad e instaurando una cultura de inclusión.”



Los datos de nuestro estudio de 2019 resultan alentadores, e indican que se ha alcanzado un récord en la proporción de mujeres en puestos directivos en todo el mundo, que alcanza el 29%. Esta cifra supone un incremento de cinco puntos porcentuales con respecto al último año, lo que sugiere un enfoque más activo y mejor definido para mejorar la situación.

Sin embargo, los resultados son insuficientes para garantizar la paridad de género a largo plazo. Las empresas han de adoptar medidas expresas y sostenidas en el tiempo para conseguir un cambio sostenible. “Las iniciativas específicas ponen en marcha la maquinaria, pero solo se observa una mejora real de la diversidad cuando se aplican de manera rigurosa e integral y existe un verdadero compromiso en la alta dirección”, afirma Francesca. “Han de ser intervenciones a todos los niveles de la organización, de manera que todo el mundo sepa que así es como se hacen las cosas aquí”.

Algunas regiones obtienen mejores resultados que otras, y esto debe enseñarnos algo: Europa del Este registra el mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos, con un 32% de puestos ocupados por mujeres. Su situación contrasta con la de Latinoamérica, que obtiene los

# Contenido

- 07 Conclusiones a nivel mundial
- 08 Análisis en profundidad
- 10 Análisis por regiones
- 14 Barreras para la progresión profesional
- 15 Medidas positivas
- 16 La situación en España: un impulso esperanzador
- 29 Casos de éxito
- 46 Cómo pasar a la acción
- 48 Metodología y referencias



**Peter Bodin**  
CEO Global



**Francesca Lagerberg**  
Global Leader -  
Network Capabilities



**Kim Schmidt**  
Global Leader -  
Leadership, People  
and Culture

“Para sobrevivir y prosperar en el complejo entorno actual, las organizaciones deben promover un **cambio cultural, abrazando la innovación y la inclusión**. La diversidad es clave para la empresa del futuro”.

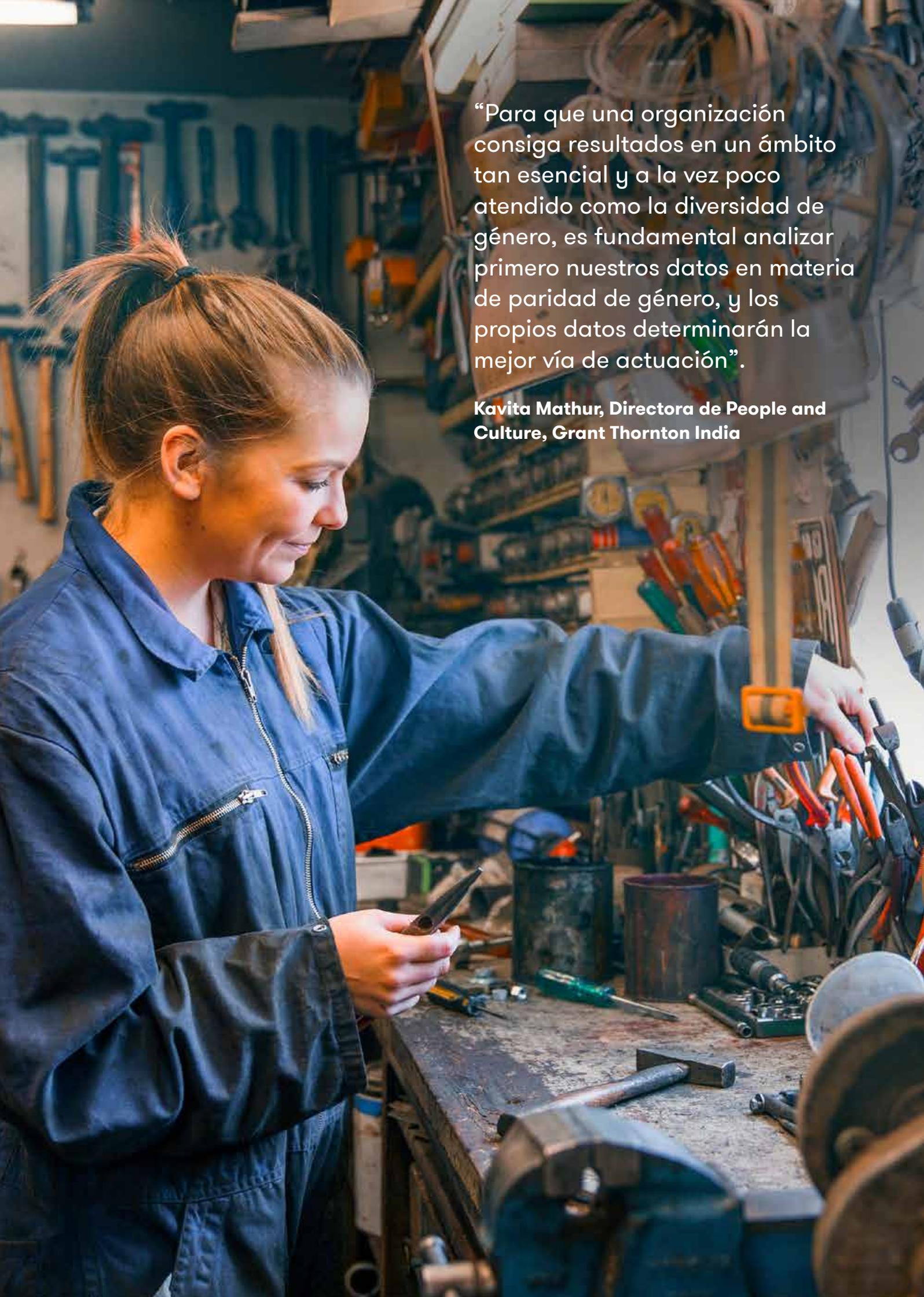
**Peter Bodin, CEO Global,  
Grant Thornton Internacional**

peores resultados con solo un 25%. “En los países que ya muestran datos muy positivos en diversidad, resulta sorprendente que las empresas no luchen por alcanzar este equilibrio”, afirma Kim. “Es reconfortante ver empresas que han apostado fuerte por la diversidad de género y, a la vez, supone un toque de atención para aquellas partes del mundo que lo consideran radical.”

## Pasar al siguiente nivel

El informe de este año muestra que la lucha por la diversidad está ganando ritmo. Por tanto, nuestra intención es definir un plan de acción para seguir avanzando, basado en las claves de nuestro informe y en nuestra experiencia de primera mano en el mercado. “Ha llegado el momento de actuar con determinación” afirma Kim. Por eso nuestro objetivo para 2019 es identificar fórmulas concretas para lograr que las empresas avancen hacia la paridad.

Confiamos en que la implicación de la comunidad empresarial en todo el mundo contribuya a lograr un cambio positivo y duradero en este sentido. “Yo miro hacia el futuro y me pregunto, ¿por qué iba alguien a no querer adoptar un enfoque que defiende la diversidad? Si es la única manera de formar equipos que da grandes resultados,” afirma Francesca.



“Para que una organización consiga resultados en un ámbito tan esencial y a la vez poco atendido como la diversidad de género, es fundamental analizar primero nuestros datos en materia de paridad de género, y los propios datos determinarán la mejor vía de actuación”.

**Kavita Mathur, Directora de People and Culture, Grant Thornton India**

# Conclusiones a nivel mundial

## Mantener el empuje

En todo el mundo se están produciendo avances en materia de diversidad de género en el ámbito de los negocios. Gracias a movimientos como #MeToo y el seguimiento cada vez mayor de la brecha salarial de género, en 2019 el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección ha marcado un récord histórico situándose en el 29%. También se ha producido el mayor incremento en la proporción de mujeres que ocupan puestos directivos en todo el mundo, con un incremento de cinco puntos porcentuales desde el 24% registrado en 2018.

De este modo, por primera vez, más de uno de cada cuatro miembros de la alta dirección son mujeres.

No obstante, estos positivos datos han tardado en llegar: las mejoras tan solo representan 10 puntos porcentuales desde nuestro primer informe, elaborado en el año 2004, mientras que hasta 2018 habíamos visto un estancamiento de los resultados respecto a los de hace una década (2009).

### Mujeres en puestos directivos en todo el mundo en 2019



87%

porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección

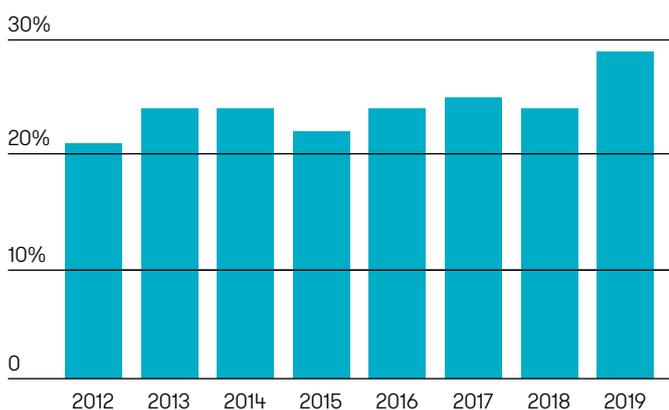


29%

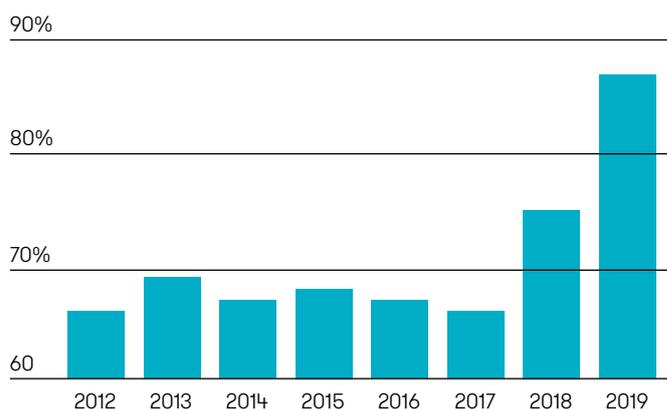
proporción de puestos directivos ocupados por mujeres

Resulta alentador observar que, en los últimos cinco años, la proporción de empresas que tiene al menos una mujer en la alta dirección ha aumentado 20 puntos porcentuales en todo el mundo (12 puntos en el último año). Sin embargo, la proporción de mujeres en puestos de alta dirección en todo el mundo todavía está lejos de alcanzar el punto de inflexión del 30%, que abrirá las puertas a la verdadera paridad de género.

### Proporción de mujeres en la alta dirección



### Empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección



Fuente: Grant Thornton IBR 2019

# Análisis en profundidad

Este año hemos pedido a los altos ejecutivos que identifiquen los principales obstáculos que han tenido que superar para llegar a las altas esferas empresariales. Mientras que las mujeres indicaron que no tenían acceso a oportunidades de networking y desarrollo, tanto hombres como mujeres declararon que sus funciones profesionales les dejaban poco tiempo para centrarse en su progresión profesional.

El informe de 2019 muestra también que a las mujeres les sigue resultando más sencillo ascender a determinados puestos. El área de Recursos Humanos supera con creces a todos los demás departamentos en cuanto al número de mujeres directivas mientras que, en la alta dirección, el puesto de responsable de la dirección financiera tiene el doble de mujeres que cualquier otro puesto.

## Puestos directivos ocupados por mujeres

Dirección de Recursos Humanos

43%

Dirección financiera (CFO)

34%

Dirección de marketing (CMO)

20%

Dirección de operaciones (COO)

18%

Dirección comercial

17%

Dirección de IT (CIO)

16%

CEO/ Dirección general

15%

Controller corporativo

14%

Socio

7%

Otros

3%

Fuente: Grant Thornton IBR 2019

“Sé por mi propia experiencia que la diversidad de género produce mejores resultados, una cultura más inclusiva y decisiones más equilibradas. En mi opinión, si una organización no tiene un equilibrio de género, no puede ser sostenible. La responsabilidad de construir esa cultura inclusiva recae en los líderes de la organización”.

**Peter Bodin, CEO Global,  
Grant Thornton Internacional**

“Para crear una cultura inclusiva es necesario sensibilizar permanentemente sobre este tema. No se trata de cumplir el expediente o de limitarse a aplicar las medidas correctas, sino de ser constantes en nuestras actuaciones. Debemos hablar de ello a diario, siempre que surja una oportunidad”.

**Macha Pohu, vicepresidenta de Talento y Cultura, Raymond Chabot Grant Thornton, Canada**



# Análisis por regiones

Nuestro informe de 2019 pone de manifiesto importantes diferencias regionales en materia de diversidad de género en la alta dirección, debido normalmente a factores culturales, económicos y políticos propios de cada país. Lidera el ranking Europa del Este, donde casi un tercio (32%) de los puestos directivos los ocupan las mujeres, superando en tres puntos porcentuales la cifra mundial.

Latinoamérica, por el contrario, presenta la cifra más baja, y solo un 25% de los puestos directivos son ocupados por mujeres. En los puestos intermedios se sitúan entre otros la UE, APAC y Norteamérica, que no presentan variaciones significativas.

## En cabeza

El continuo éxito registrado en nuestro informe por Europa del Este (en la edición “Women in Business” de 2015, en esta región se situaban siete de los 10 países con más mujeres en puestos directivos) se debe a factores sociales y políticas. La Europa del Este moderna ha ofrecido oportunidades para que la mujer adquiriese habilidades técnicas y se incorporase a sectores hasta ahora dominados por hombres, por lo que actualmente son muchas las que ocupan puestos directivos. Las políticas estatales orientadas a la consecución del pleno empleo y al fomento de la iniciativa empresarial también han apoyado y servido de inspiración a las mujeres.

Por otra parte, la edición 2018 de nuestro informe dejaba claro que las empresas africanas están pisando fuerte a la hora de definir las prioridades y adoptar medidas en materia de diversidad de género. Una serie de entrevistas realizadas por McKinsey & Company<sup>1</sup> a 35 mujeres en puestos directivos señalaba su elevado nivel de ética profesional, ya que “creían tener que esforzarse el doble que sus homólogos del sexo opuesto”. Asimismo, las tecnologías de pagos móviles han ayudado a las mujeres empresarias en esta región, en particular a las que se encuentran en zonas rurales, facilitándoles el acceso a los servicios financieros.

### Europa del Este



85%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección



32%

proporción de puestos directivos ocupados por mujeres

### África



94%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección



31%

proporción de puestos directivos ocupados por mujeres

A photograph of two industrial workers, a woman and a man, walking on a gravel path in an industrial facility. They are both wearing blue work uniforms with reflective yellow stripes and white hard hats. The woman is on the left, smiling, and the man is on the right, holding a clipboard. The background shows large industrial structures and a clear sky.

“Comenzamos a evaluar las habilidades directivas en los diferentes proyectos y esto nos ha permitido cambiar nuestra cultura, generando un entorno más inclusivo. Contábamos con muchas mujeres con grandes dotes de liderazgo que no se sentían valoradas. Ahora las hemos identificado y hemos aumentado el número de socias”.

**Karitha Ericson, responsable de operaciones, Grant Thornton Suecia**

## Puestos intermedios

A excepción de Norteamérica, que ha superado el umbral del 30%, las regiones situadas a mitad de tabla se quedan ligeramente por debajo de la media mundial (del 28%) en cuanto a proporción de mujeres que ocupan puestos directivos. A excepción de ASEAN (Asociación de Naciones del Asia Sudoriental), que ha caído desde el 39% registrado en 2018, todas estas regiones han logrado una cierta mejora en este ámbito.

Sin embargo, existe una mayor variación en el número de empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección: la región ASEAN encabeza este ranking, con un 94%, seguida de Norteamérica, con un 92%, APAC, con un 85%, y la UE, con un 84%. Todas estas regiones han experimentado una mejora significativa en la proporción de empresas con al menos una mujer en puestos directivos, y APAC ha registrado la mejora más destacada, con un aumento de 14 puntos porcentuales, del 71% en 2018 al 85% en 2019.

### Norte América



92%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer de la alta dirección



31%

proporción de puestos directivos ocupados con mujeres

### Unión Europea



84%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer de la alta dirección



28%

proporción de puestos directivos ocupados con mujeres

### Asia Pacífico (APAC)



85%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer de la alta dirección



28%

proporción de puestos directivos ocupados con mujeres

### Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)



94%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer de la alta dirección



28%

proporción de puestos directivos ocupados con mujeres

## A la cola

Tanto el Sur de Europa como Latinoamérica se enfrentan a barreras culturales en el desarrollo profesional de la mujer.

En muchos países del Sur de Europa sigue muy arraigada la tradición de que sea la mujer quien se encargue del cuidado de la familia, tal como destacan María José González, Teresa Jurado y Manuela Naldini en la publicación 'South European Society and Politics'<sup>2</sup>. Nuestro estudio corrobora esta situación, y revela que un 27% de las mujeres directivas de la región opinan que las responsabilidades familiares ajenas al trabajo actúan como barrera para su progresión profesional. Asimismo, pese a su predilección por la mujeres

para ocupar la presidencia de sus países, muchas culturas latinoamericanas siguen creyendo que las mujeres deben dedicarse al cuidado de la familia, lo que crea un "techo de hierro", tal y como ha identificado Angélica Fuentes, antigua CEO de Omnilife<sup>3</sup>.

Según nuestro estudio, el cuidado de la familia constituye una cuestión clave para las mujeres de estas regiones, y un 24% de las mujeres directivas lo considera un obstáculo para su ascenso profesional.

### América Latina



83%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer de la alta dirección



25%

proporción de puestos directivos ocupados con mujeres

### Sur de Europa



83%

proporción de empresas que tienen al menos una mujer de la alta dirección



26%

proporción de puestos directivos ocupados con mujeres



# Barreras para la progresión profesional

Hemos preguntado a quienes ya han dado el salto a la alta dirección por los obstáculos que han tenido que superar para llegar ahí. Tanto hombres como mujeres coinciden en que, debido a sus responsabilidades profesionales, les ha resultado difícil encontrar tiempo para mejorar sus habilidades laborales, si bien son los hombres quienes lo identifican más frecuentemente como un problema. De entre todas las categorías principales destacadas, son más las mujeres (en cuatro de las siete categorías) quienes afirman haber tenido que superar algún obstáculo y, en general, indican que han afrontado mayores barreras para su progresión.

Después de las responsabilidades laborales, otros de los escollos citados por las mujeres es la falta de oportunidades de desarrollo profesional –factor que muestra un mayor desequilibrio entre ambos sexos. Las menores oportunidades para hacer contactos y las responsabilidades familiares fuera del trabajo son los siguientes obstáculos más citados por las mujeres con respecto a su avance profesional hacia las altas esferas.

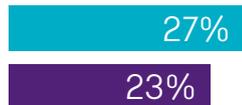
Por otra parte, entre los encuestados que afirmaron no haberse enfrentado a ningún obstáculo para ascender profesionalmente, la diferencia porcentual entre hombres y mujeres es sorprendentemente escasa. En 2019, nuestro estudio muestra que las regiones en las que un mayor número de directivos (tanto hombres como mujeres) afirman no haber tenido que afrontar obstáculos para ascender profesionalmente son África (42%) y Norteamérica (34%).

## Barreras a las que se enfrenta la alta dirección

Falta de tiempo dadas sus responsabilidades laborales principales



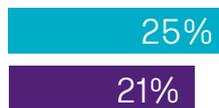
Falta de acceso a oportunidades de desarrollo



Acceso a oportunidades para hacer contactos



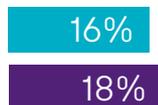
Responsabilidades familiares fuera del trabajo



Falta de voluntad por parte de empresarios para invertir en formación y desarrollo



Carecer de recursos económicos para invertir en formación y desarrollo



Mujeres Hombres

Fuente: Grant Thornton IBR 2019





“La diversidad no es una cuestión específica de la mujer. Las mujeres lo asumen a la perfección. Viven con ello día tras día. **Los cambios se consiguen cuando los líderes toman medidas.** Por eso me quiero dirigir en concreto a los hombres de las salas de juntas. Abrazad la diversidad y hacedla parte de vuestro día a día”.

**Greg Keith, CEO,  
Grant Thornton Australia**

# Medidas positivas

Resulta evidente que existen razones empresariales de peso para fomentar la diversidad en las altas esferas de las organizaciones. Si cada país tuviese que igualar el progreso nacional con el incremento más elevado registrado en su región en materia de paridad, se podrían sumar hasta 12 billones de USD al crecimiento anual del PIB en 2025, según McKinsey & Company<sup>4</sup>.

Las empresas solo pueden adoptar medidas específicas y adecuadas cuando conocen su posición en el ranking de paridad y analizan la progresión de hombres y mujeres dentro de su jerarquía empresarial. En 2019, hemos analizado los métodos más habituales que utilizan las empresas para tratar de conseguir una ventaja competitiva incrementando el número de mujeres en puestos directivos.

Nuestro informe indica que, en consonancia con los positivos avances registrados, un 75% de las empresas está adoptando medidas expresas para aumentar la diversidad de género.

## Medidas para promover la diversidad de género en todo el mundo

No discriminar en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional

34%

Crear una cultura inclusiva

31%

Modalidades de trabajo flexible

29%

Programas de orientación y coaching

24%

Revisar métodos de contratación

24%

Objetivos/cuotas de género en la alta dirección

19%

Cursos de formación sobre parcialidades inconscientes

18%

Vincular la retribución de la alta dirección a los objetivos de género

18%

Fuente: Grant Thornton IBR 2019



# La situación en España: un impulso esperanzador

El número de mujeres directivas en España en 2019 se sitúa en un notable 30%. Es el mejor dato de los últimos cinco años y supone un avance de tres puntos con respecto al porcentaje del año pasado. Se rompe así la tendencia al estancamiento de los últimos años, en los que la cifra apenas había fluctuado dos puntos.

3 de cada 10 puestos directivos en España están ocupados por mujeres. Es la mayor cifra alcanzada en nuestro país desde que Grant Thornton comenzó a analizar el liderazgo femenino en nuestras compañías en el año 2004. Este aumento de tres puntos es también el más significativo desde 2015, en el que se aumentó cuatro puntos. Inaugura, por tanto, un cambio de tendencia muy esperanzador, tras casi cuatro años de tímidos avances que hacían presagiar una evolución del liderazgo femenino tortuosamente lenta en España.

“El grueso de las compañías españolas, de entre 20 y 500 empleados, es decir, una representación muy realista de la fuerza empresarial de nuestro país, parecen haber recogido el guante de un 2018 intenso en reivindicaciones del papel de la mujer en nuestras empresas y el valor que aportan a su dinamismo. No solo anima saber que la parálisis a la que nos estábamos acostumbrando se ha roto, sino que llegar a esa barrera del 30% anima a muchas corporaciones a continuar apostando por el progreso en la diversidad de género en sus plantillas”, valora Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

Esta positiva inflexión mejora todavía más si se atiende al número de compañías españolas que tienen al menos una mujer al mando: un flamante 87%, una cifra que en 2012 se reducía hasta el 67%, lo que refuerza todavía más los buenos resultados de la investigación de este año y hace pensar que los empresarios españoles han vuelto a interiorizar la importancia de dar pasos positivos a la hora de formar plantillas directivas diversas.

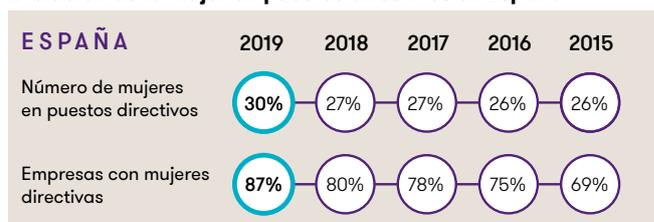
“Lo ideal es que, a partir de este avance, no se dieran pasos atrás de nuevo que hicieran revertir la situación, como ya ocurrió en el pasado.”, explica Aurora Sanz, socia experta y directora del área laboral de Grant Thornton.

Las mujeres representan, por tanto, el 30% de los puestos de dirección en las empresas, cifra lejana todavía a una situación de paridad, pero que representa un importante cambio de tendencia, y una posición de referencia frente a la media de las empresas de la eurozona o incluso a nivel mundial.

Así, España se sitúa en el puesto 16 del ranking internacional de los 35 países analizados por Grant Thornton con mayor proporción de mujeres en puestos de dirección en las empresas del 95% del mercado español, cotizadas, pero también grandes y medianas.

“Hoy hay más directivas y emprendedoras que nunca, pero está claro que queda mucho por hacer, ya que estamos lejos de un escenario verdaderamente diverso en materia de género. No podemos considerar que exista un veto, pero debemos ser conscientes de que existe un techo de cristal y también barreras autoimpuestas que impactan claramente en la falta de desarrollo directivo de las mujeres”, asegura Germán Bautista, Director de Clientes y Negocio de Caser Seguros.

## Evolución de la mujer en puestos directivos en España



“Llegar a la **barrera del 30%** anima a muchas corporaciones a continuar apostando por el progreso en la diversidad de género en sus plantillas”.

**Isabel Perea,**  
Socia de Grant Thornton

## Datos desiguales en las comunidades autónomas

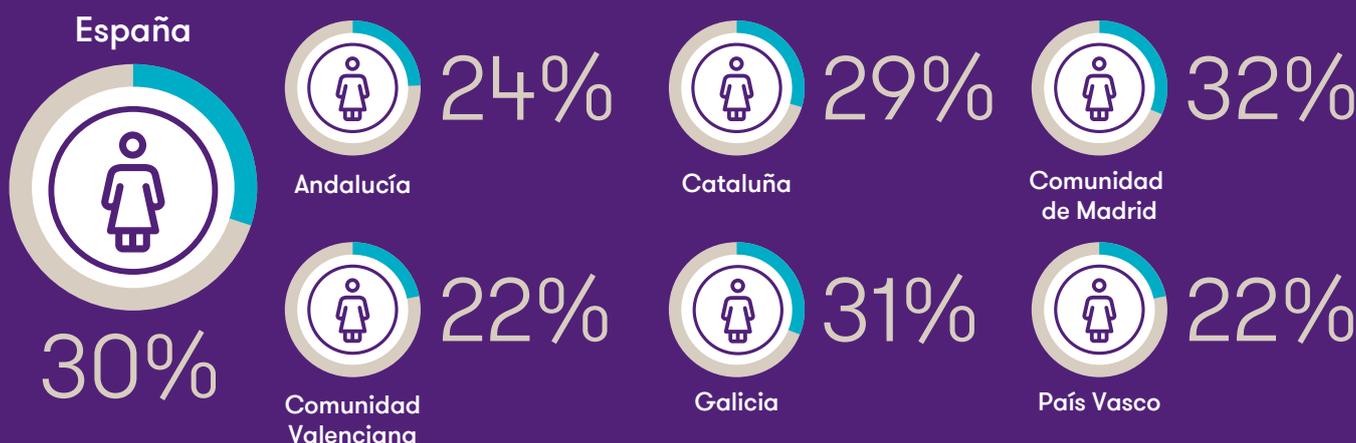
El gran dato de progreso a nivel nacional no viene acompañado por una situación similar en el análisis por comunidades autónomas, que Grant Thornton realiza desde el año pasado. La Comunidad de Madrid vuelve a liderar como la región de España con más número de féminas en puestos de mando dentro de sus empresas, un 32%, aunque baja un punto con respecto al año pasado. Le sigue Galicia con un muy buen 31% de mujeres en puestos directivos que, como Madrid, supera a la media nacional.

Buen dato es el que arroja también Cataluña, que aumenta tres puntos desde el 26 al 29% de puestos directivos ocupados por mujeres, un punto por debajo del dato nacional. Por su parte, Andalucía se estanca en el 24% y no aumenta en el último año.

Por debajo de la clasificación, y a gran distancia, se sitúan País Vasco y Comunidad Valenciana. De hecho, casi un tercio de las empresas vascas no incluyen todavía directivas en sus equipos, muy por debajo de las principales comunidades analizadas. País Vasco aumenta un punto, del 21% al 22%, el número de mujeres en puestos de dirección y la Comunidad Valenciana es quien experimenta el mayor retroceso, pasando de un 26% alcanzado en 2018 a un exiguo 22%.

“Los avances en las comunidades autónomas no han sido este año tan buenos como el conseguido a nivel nacional pero, afortunadamente, tampoco ha habido grandes retrocesos. Nuestro estudio tiene en cuenta las comunidades autónomas con más presencia de compañías y actividad empresarial y, en este sentido, es muy alentador saber que en todas ellas el número de empresas con al menos una mujer al mando es muy elevado”, analiza Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

### Número de mujeres en puestos directivos



### Número empresas con al menos una mujer al mando



## La diversidad es rentable para las empresas españolas

Tal y como señala al inicio de este informe Kim Schmidt, responsable mundial de cultura y recursos humanos de Grant Thornton Internacional, “existe una clara correlación entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales”. Uno de los objetivos de la parte española de esta investigación se encaminaba a comprobar precisamente si la presencia alta de diversidad de género en puestos directivos supone o no una mayor rentabilidad económica y empresarial para las compañías que impulsan a la mujer en sus altas esferas.

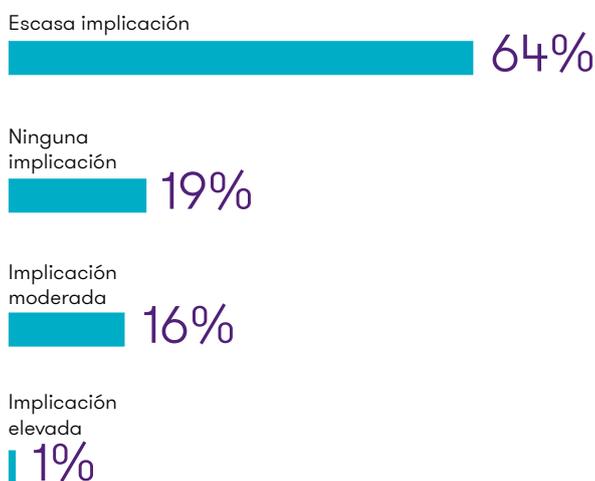
Para demostrarlo, hemos utilizado un índice de sensibilidad de las empresas en materia de igualdad. Dicho índice se ha creado a partir de diferentes preguntas del cuestionario analítico, en las que se evalúa si las organizaciones disponen, entre otras medidas, de un adecuado Plan de Igualdad; si han formalizado o no objetivos concretos que dirijan a la empresa hacia la paridad; el porcentaje de mujeres que han promocionado a puestos directivos en el último año o las medidas efectivas de conciliación implementadas.

En definitiva, un índice que sintetiza el comportamiento de las empresas españolas analizadas en estudio en materia de igualdad. Una vez generado el índice, hemos relacionado la posición de las empresas en materia de igualdad con sus propios resultados de negocio durante el último año. Las conclusiones son claras: las empresas más implicadas y que han desarrollado políticas activas de diversidad de género tienen una probabilidad de crecimiento mayor.

Veámoslo con más detalle. En primer lugar, de las 400 empresas encuestadas en España para el presente informe, y siguiendo el índice expuesto anteriormente, únicamente un 17% tienen una implicación elevada o moderada en materia de género.

Sin embargo, a mayor implicación en materia de género, mayor probabilidad de haber crecido a ritmos superiores al 5%.

### Porcentaje de empresas según su nivel de implicación en materia de igualdad



Sobre 400 empresas encuestadas



Sólo una de cada tres empresas con ninguna implicación ha incrementado sus ingresos de forma significativa. Por el contrario, el 52,1% de las empresas moderadamente implicadas ha crecido a ritmos superiores al 5%. Por último, las pocas empresas encuestadas en este informe que muestran una elevada implicación en materia de género, todas, han incrementado sus ingresos de forma significativa en 2018.

“En nuestra compañía creemos que hombres y mujeres se complementan, y que sus diferentes skills suman. Tenemos medidas que valoran ese talento amplio y ofrecemos más oportunidades. Esto revierte en empleados más satisfechos y en una empresa con mejores resultados”, afirma Fabricia Abreu, Directora de Gestión de Directivos y Talento del grupo Ibedrola.

Esta nueva aproximación analítica a la rentabilidad empresarial que producen equipos directivos diversos se complementa con la que Grant Thornton ya realizó y que calculaba que el coste de oportunidad de las empresas que tienen equipos directivos exclusivamente formados por hombres (en términos de menos retorno sobre los activos) ascendía a nada menos que 655.00 millones dólares en todo el mundo.



“Una empresa, cuanto más refleje la diversidad de la sociedad en la que realiza su actividad, mejor entenderá a sus clientes”.

**Jaime Pérez Renovales,**  
**Secretario General y Director de**  
**la división de Secretaría General**  
**y Recursos Humanos de Banco**  
**Santander**

“La diversidad de género continúa siendo una prioridad y forma parte de la agenda estratégica en la mayoría de organizaciones, ante la realidad evidente de que una empresa, cuanto más refleje la diversidad de la sociedad en la que realiza su actividad, mejor entenderá a sus clientes actuales y potenciales. Y para eso es fundamental incrementar esa diversidad en los niveles directivos que influyen en la toma de decisiones”, asegura Jaime Pérez Renovales, Secretario General y Director de la división de Secretaría General y Recursos Humanos de Banco Santander.

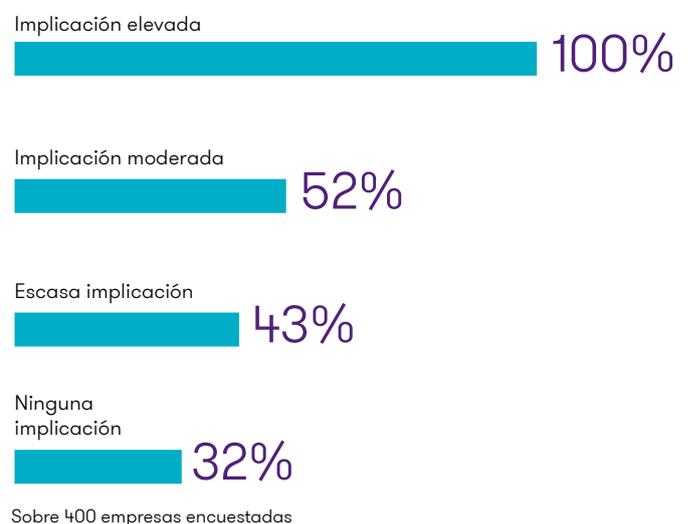
“Una organización diversa, no solo en género, la hace más creativa, inspiradora y comprometida. Se empodera y está mejor preparada para afrontar los retos del mercado, que a su vez también es diverso. Se incrementa el orgullo de pertenencia a la organización ya que se dan oportunidades a todos por igual y a nivel externo te posiciona mejor para atraer talento. Todo ello tiene un impacto positivo en los resultados empresariales”, asegura Elizabeth Guitart, Directora de Recursos Humanos de la farmacéutica Merck.

“En Caixabank partimos del convencimiento de que la gestión del talento y la diversidad impulsan el liderazgo de las compañías. Las hace más competitivas, más sostenibles en el tiempo y, sobre todo, más innovadoras”, opina Anna Quirós, Directora Corporativa de Relaciones Laborales, Cultura y Desarrollo de Caixabank.

“Si la implicación en materia de género es rentable, y además la mayoría de las empresas se ven así mismas como responsables de reducir las limitaciones que de facto impiden la paridad en niveles directivos, ¿por qué el grueso de las empresas españolas no da el paso y alcanza niveles mayores de compromiso para lograr una situación de equidad?”, se pregunta Aurora Sanz, socia de Grant Thornton.

Está claro, por tanto, que existen todavía barreras dentro de las compañías españolas que les están frenando a la hora de seguir avanzando y que requieren distintas políticas activas y medidas concretas para poder superarlas. El estudio de Grant Thornton se propuso también este año analizar ambas: barreras y políticas activas.

### **Porcentaje de empresas que han aumentado sus ingresos por encima del 5% según su implicación en materia de género**



## Barreras para el progreso del liderazgo femenino en España

Es difícil señalar un único obstáculo que frene el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. De hecho, cada persona encuestada observa de media cerca de tres motivos o frenos distintos. Así, hay cuatro motivos que mantienen un peso similar entre sí: dos aluden a la doble tarea o trabajo que las mujeres realizan de forma simultánea en su empresa o actividad profesional y en el propio hogar; y otros dos motivos aluden a la idiosincrasia de las empresas y sus sectores de actividad.

Lo que parece claro en el presente estudio es que no existe una percepción de frenos por falta de cualificación o de competencia para ejercer el liderazgo por parte de las mujeres. Las opiniones de los directivos encuestados apuntan y convergen con dos grandes retos actuales: los bajos niveles de natalidad que padecen las sociedades avanzadas actuales, que anticipan problemas futuros de distinta índole. Y, paralelamente, el freno que supone para millones de mujeres que desean desarrollar una carrera directiva la propia maternidad y las responsabilidades familiares no compartidas. Un freno que limita el desarrollo profesional de más de un 50% del capital humano dispuesto a hacer avanzar las compañías de todo el mundo.

“Muchas mujeres dan un paso atrás en el momento de la maternidad. Según ClosinGap, iniciativa impulsada por Merck conjuntamente con otras compañías, el 92,3% de las excedencias por el cuidado de hijos las solicitan mujeres”, explica Elizabeth Guitart, Directora de Recursos Humanos de Merck.

“El papel del cuidado del hogar y de los hijos ha recaído habitualmente sobre la mujer, lo que le ha complicado conciliar su vida laboral con la familiar, suponiéndole además una mayor dificultad para disponer de tiempo extra en el que enriquecer su networking y llegando, en muchas ocasiones, a provocar que la mujer haya tenido que poner límites e incluso abandonar su carrera profesional”, explica Rocío Carrascosa, CEO de Alphabet.

Por comunidades autónomas las barreras percibidas son las mismas. Sin embargo, hay comunidades en las que dichos frenos se perciben con mayor intensidad, como el País Vasco, Andalucía o Cataluña; y otras, como Galicia, en la que los obstáculos apuntados, lo son con menor fuerza. “Las diferencias de percepción por comunidades no las debemos asociar únicamente a que en unas comunidades se den más frenos que en otras, sino a que parece existir un nivel de sensibilidad mayor, que permite identificar dichos frenos con mayor frecuencia”, comenta Isabel Perea.

“La inserción de la mujer en las empresas ha traído cambios sustanciales en diversas dimensiones de la vida cotidiana, y posiblemente el impacto más significativo sea sobre la familia. Esto ha tenido también una influencia notable sobre el hombre, desde su propia identidad hasta el papel que juega en el hogar. En el pasado, en ausencia de la mujer en el campo laboral, una mayoría abrumadora de hombres, en su calidad de proveedores de la familia, ejercían un liderazgo indiscutible, que hoy muchos comparten e incluso han cedido a su mujer, a consecuencia del cambio de roles”, argumenta Elena Serra, Vicepresidenta Corporativa de Comunicación de Natura Bissé.

### ¿A qué obstáculos se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo?

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
Maternidad	49%	79%	66%	65%	65%	32%	80%
Falta de conciliación	47%	67%	64%	59%	54%	47%	73%
Cultura dominada por hombres en el sector	47%	61%	70%	65%	42%	40%	77%
Cultura dominada por hombres en la empresa	45%	63%	56%	44%	46%	21%	63%
Directivos son propietarios	39%	49%	42%	37%	33%	13%	43%
Competencias de liderazgo	20%	14%	14%	26%	2%	5%	10%
Falta de ambición	17%	14%	24%	11%	21%	5%	20%
Falta de conocimiento	13%	12%	10%	4%	2%	3%	0%
No existen	7%	0%	8%	4%	13%	16%	3%
Otra opción	1%	2%	0%	2%	4%	3%	0%

Aunque son pocas las personas que sitúan el problema en las competencias de liderazgo de las mujeres, hemos tratado de profundizar en los límites que frenan la adquisición de dichas competencias. El principal límite a la hora de adquirir competencias directivas se percibe en la falta de tiempo, es decir, en las dificultades para compatibilizar esa formación directiva con las responsabilidades centrales del trabajo. Por lo tanto, si previamente mencionábamos la maternidad y la falta de conciliación como dos frenos directos al ascenso de las mujeres a puestos directivos, es evidente que esa doble jornada o doble presencia, en el hogar y en el trabajo más acusada en el caso de las mujeres, no solo les limita para ascender, sino también para mejorar sus competencias.

Y a su vez es significativa esa falta de tiempo porque es la principal diferencia existente entre España y el resto de los países. Si en España, un 49% de los directivos y líderes empresariales entrevistados en este estudio manifiestan tener dificultades para adquirir competencias de liderazgo debido a la falta de tiempo, ese porcentaje se reduce al 33% a nivel mundial.

Encontramos aquí otro elemento para reflexionar sobre la jornada laboral y la presencia exigida en los ámbitos de dirección en España. “No cabe duda de que, si un adecuado desarrollo directivo es una tarea que cuesta tiempo e implicación personal tanto a hombres como a mujeres, sin embargo son éstas últimas las que sufren con mayor frecuencia esa falta de tiempo, por su mayor implicación en las tareas familiares, tal y como contrastan numerosos estudios”, apunta Aurora Sanz.

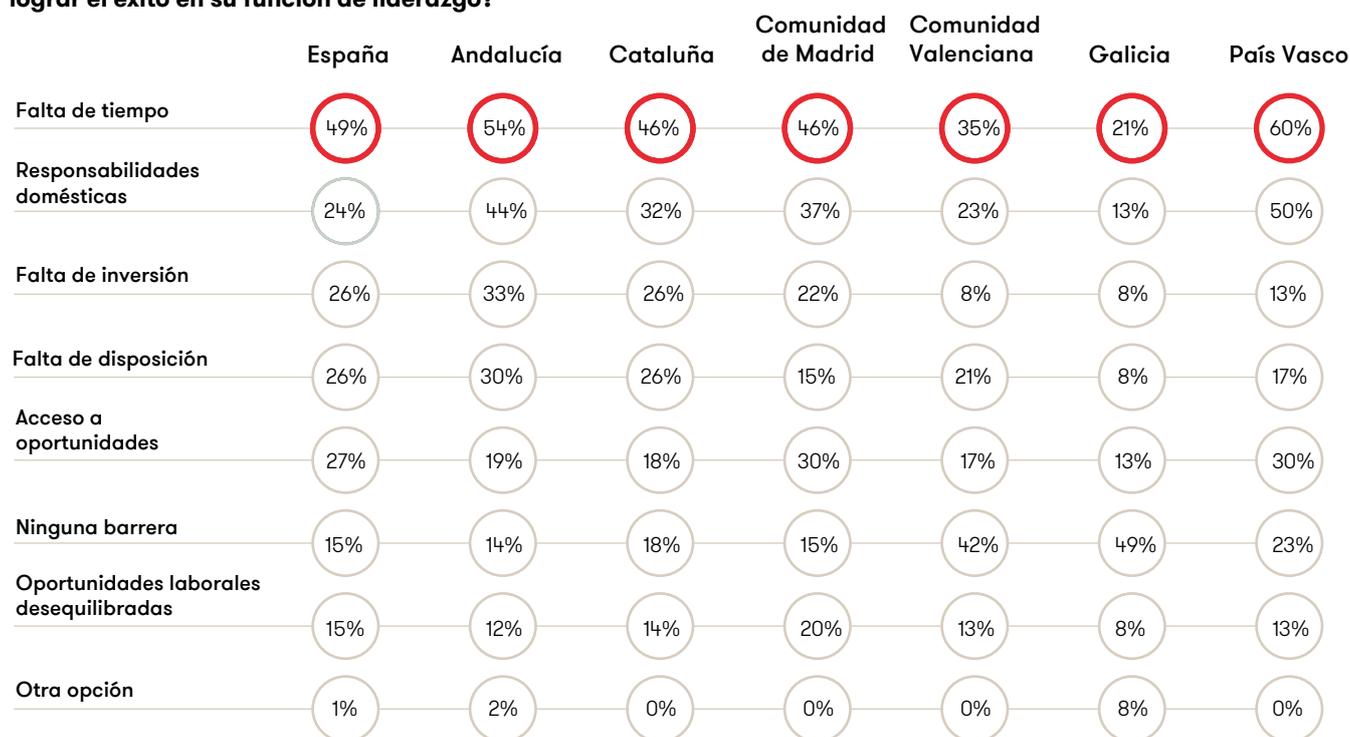
“Según ClostinGap, iniciativa impulsada por Merck con otras compañías, el 92,3% de las excedencias para cuidar hijos las solicitan mujeres”.

**Elisabeth Guitart,**  
Directora de Recursos Humanos  
de Merck

“El papel del cuidado del hogar y los hijos ha provocado que la mujer ponga límites o incluso abandone su carrera profesional”.

**Rocío Carrascosa,**  
CEO de Alphabet

### ¿Cuáles de los siguientes obstáculos le han frenado a la hora de adquirir las competencias y cualidades para lograr el éxito en su función de liderazgo?



## Medidas hacia una paridad en la dirección de las empresas españolas

En este contexto, y para poder superar las barreras apuntadas, hemos querido conocer qué medidas están tomando las empresas para lograr la paridad efectiva en sus equipos de liderazgo. El principal recurso o política que las empresas españolas han puesto en marcha hasta el momento de forma general es el trabajo flexible. Un 56% de ellas afirma haber desplegado esta forma de organización del trabajo. Las compañías andaluzas (75%) y las vascas (63%) son las que más han adoptado esta medida.

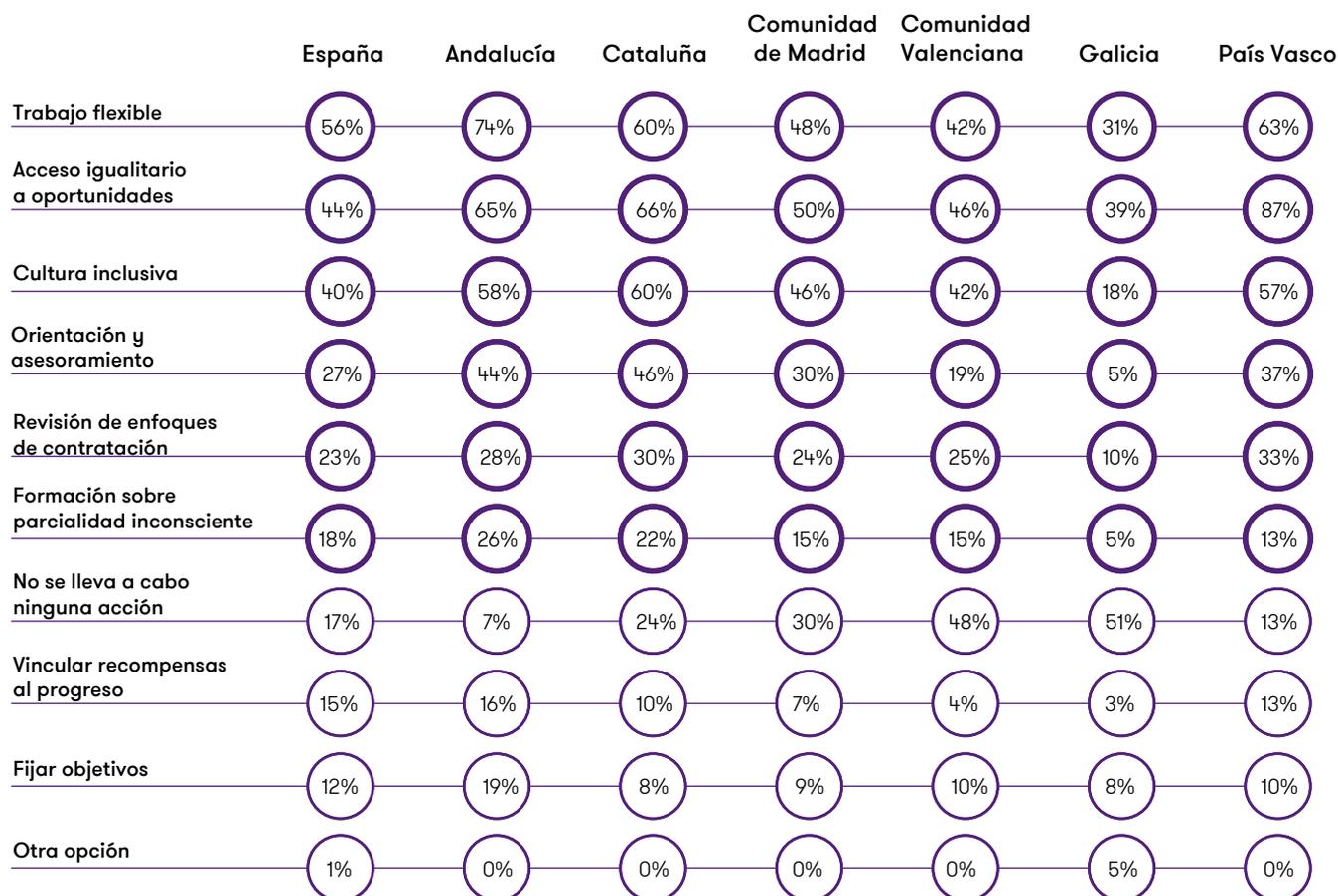
Por debajo de ella se sitúan las medidas encaminadas a asegurar un acceso igualitario a las oportunidades laborales de desarrollo, hecho que señalan el 44,3% de las empresas españolas. Una política que, en el caso del País Vasco, se eleva hasta un 87%.

Sin embargo, apenas se están estableciendo objetivos de paridad en los niveles directivos, lo cual resta empuje al despliegue de políticas. “Si no es un objetivo, y no se mide, difícilmente se puede catalogar como prioridad”, explica Aurora Sanz, socia de Laboral de Grant Thornton.

La diversidad dentro de las compañías es un valor al alza y la creación de una cultura corporativa es una medida en la que cada vez más compañías españolas se están volcando. 4 de cada 10 compañías en nuestro país afirman estar dando pasos hacia la consecución de entornos corporativos donde las distintas opiniones y formas de actuar se sientan cómodos y representadas. “Si hay rasgos en el liderazgo femenino esos son la comunicación, la flexibilidad, la escucha activa. La mujer ejecutiva es una gran gestora de imprevistos y tiene una visión 360°, fundamental para cualquier empresa”, opina Laura Muñoz, Directora de Brand Equity del gigante cosmético Natura Bissé.

De la misma forma, únicamente el 18% de las empresas aporta formación sobre parcialidad inconsciente. En el caso de la desigualdad de género, con frecuencia observamos la falta de capacidad para distinguir situaciones de discriminación inconsciente entre personas que afirman comportarse de manera igualitaria, por ejemplo, en procesos selectivos o de promoción. “En Boehringer Ingelheim hemos comenzado a implantar talleres para la erradicación de parcialidad inconsciente a todos nuestros directivos, con el objetivo de erradicar esas creencias erróneas, que muchas de ellas vienen desde la educación, atribuidas a los papeles que hombres y mujeres desarrollan en la empresa”, explica Olga Salomó, Directora Gerente de Recursos Humanos de la farmacéutica.

### ¿Qué acciones está llevando a cabo su organización en la actualidad para mejorar o preservar la paridad de género en sus equipos directivos?



Llaman la atención comunidades como Galicia o la Comunidad Valenciana, donde casi una de cada dos empresas reconoce no estar tomando medidas que favorezcan la paridad efectiva.

A tenor de estos resultados, si el trabajo flexible es la medida más extendida para favorecer la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo, los horarios flexibles son un criterio adoptado en tres de cada cuatro empresas cuando hacen referencia al conjunto de la plantilla. De hecho, es la medida de conciliación más frecuente (73%). Las comunidades que más han avanzado en cuanto a flexibilidad de horarios son Cataluña y la Comunidad de Madrid, probablemente por el peso de las metrópolis y los tiempos dedicados a desplazamientos en las grandes urbes de estas comunidades autónomas.

El teletrabajo, por el contrario, todavía es un recurso poco extendido en las empresas españolas (29%) pese a la terciarización de nuestra economía y los enormes avances tecnológicos que lo facilitan. “En Alphabet tenemos un amplio abanico de beneficios como la flexibilidad horaria, en la que creemos. Todos los empleados tienen flexibilidad para organizar su vida personal y también el teletrabajo. La libertad de poder quedarse en casa y trabajar allí si lo necesitan”, explica Rocío Carrascosa, CEO de Alphabet, compañía de servicios de movilidad corporativa.

Según la experta en Laboral de Grant Thornton Aurora Sanz, “las empresas españolas todavía tienen margen para seguir desarrollando políticas de carácter laboral que creen entornos más favorables para que la mujer desarrolle su carrera directiva sin tener que frenarla, ya que son capaces de compatibilizarla o porque la normativa laboral permite una mejor corresponsabilidad de las tareas familiares tanto para hombres como mujeres”.



“En Iberdrola creemos que hombres y mujeres se complementan, valoramos un talento amplio. Esto revierte en empleados más satisfechos y en una empresa con mejores resultados”.

**Fabricia Abreu,**  
Directora de Gestión de Directivos y Talento de Iberdrola

### ¿Existe alguna medida de conciliación entre la vida personal y laboral activa para el personal de su organización?

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
Horario flexible	73%	63%	88%	76%	73%	72%	70%
Reducción de horas laborales	31%	35%	30%	35%	31%	64%	27%
Teletrabajo	28%	16%	22%	35%	31%	64%	27%
Solamente medidas legales	22%	23%	8%	22%	17%	3%	27%
Pago por cuidados (hijos/as, personas dependientes)	15%	35%	22%	13%	13%	13%	20%
Nada	1%	0%	2%	0%	8%	5%	0%
Otras medidas	0%	0%	2%	0%	0%	10%	3%

## Hacia la formalización de las políticas de igualdad en las empresas

Sin embargo, todas las posibles medidas que están tomando las empresas españolas para favorecer la paridad en sus direcciones, e incluso para mejorar la conciliación de la vida personal y laboral, no parecen responder en todos los casos a una estrategia predeterminada y definida. Está claro, no obstante, que, según el análisis desarrollado por Grant Thornton en el presente estudio, el paso básico de tener un adecuado Plan de Igualdad en la empresa se correlaciona con mejores resultados reales. De hecho, en aquellas empresas que cuentan con este tipo de planes, las mujeres ocupan ya el 35% de los puestos directivos, cinco puntos por encima de la media general.

Aun así, la formalización de compromisos en materia de género no es la norma; solo una de cada tres empresas afirma disponer de un documento formalizado en el que se establece la paridad de género como un valor o principio de la organización, y muchas menos (18%) son las empresas que han dado el paso de fijarse objetivos de paridad en su alta dirección.

En un análisis por comunidades autónomas, nuevamente Andalucía marca el máximo: el 51% de las empresas afirman disponer de un documento que recoja la paridad de género como un valor central de la empresa. Por el contrario, en Galicia, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid, este tipo de compromisos escritos son menos habituales, limitándose a una cuarta parte de las empresas.

“Más allá de la obligación legal para las empresas de más de 250 trabajadores, una medida que puede endurecerse legislativamente en los próximos meses, disponer de un plan de igualdad formal es una forma clara de institucionalizar el compromiso de las organizaciones con la igualdad, dado que en él se contemplan principios, diagnósticos de partida,



### Empresas con un documento formal que establezca la paridad de género como un valor dentro de la organización



“Boehringer Ingelheim se compromete para motivar y empoderar a otras mujeres en el entorno laboral, incentivando su carrera profesional, compartiendo conocimiento y potenciando todas sus fortalezas”.

**Olga Salomó,**  
**Directora Gerente de Recursos Humanos de la farmacéutica**  
**Boehringer Ingelheim.**



objetivos a alcanzar, medidas que permitan alcanzarlos y criterios de evaluación. Todos ellos son procedimientos comunes con la propia planificación estratégica de la empresa”, explica Aurora Sanz.

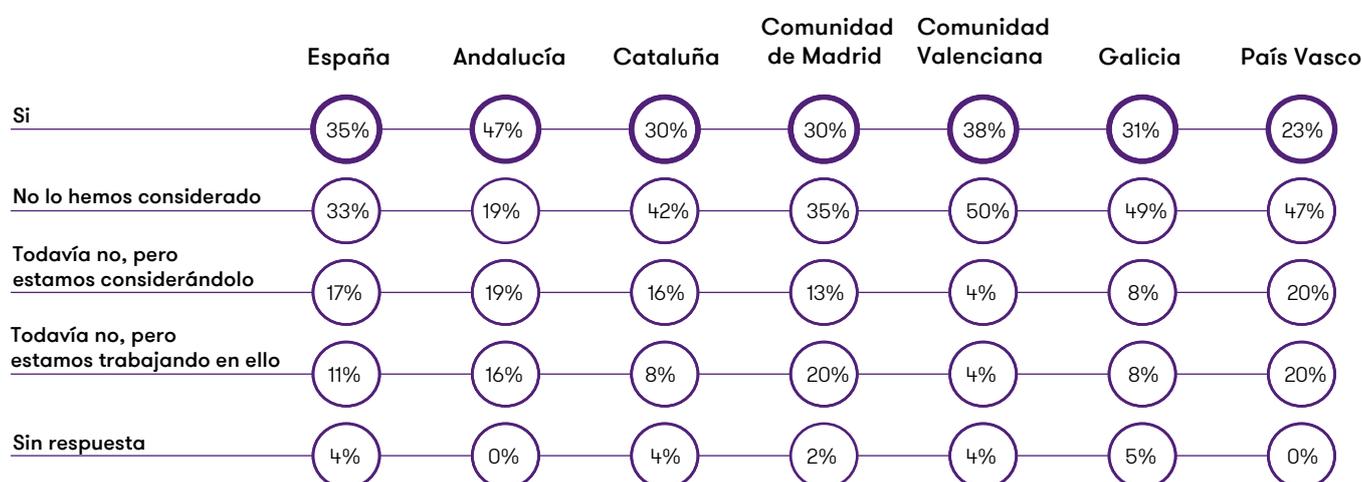
El 35% de las empresas entrevistadas dice haber dado ese paso y tener ya formalizado un plan de igualdad. Además, otro tercio de las empresas afirman no disponer todavía del plan escrito, aunque confirman estar trabajando en él, o al menos considerándolo, por lo que cabría esperar que en años sucesivos estas cifras vayan mejorando.

“Nuestro primer Plan de Igualdad en 2010 supuso la constatación del compromiso de empresa con los temas de igualdad como conciliación, lenguaje no sexista, protocolos de acoso sexual por razón de sexo, etc. Desde 2016 estamos desarrollando el segundo plan, que profundiza en el estudio de la diversidad dentro de la empresa, en el talento y en la adopción clara de role models, mediante el cual profesionales de Boehringer Ingelheim se comprometen para motivar y empoderar a otras mujeres en el entorno laboral, incentivando su carrera profesional, compartiendo conocimiento y potenciando todas sus fortalezas”, explica Olga Salomó, Directora Gerente de Recursos Humanos de la farmacéutica Boehringer Ingelheim.

La situación varía enormemente por comunidades. Mientras que en el País Vasco únicamente el 23% de las empresas afirman haber adoptado un plan de igualdad formal, esta cifra se eleva hasta el 37% en la Comunidad Valenciana, o el 46,% en Andalucía.

Como señalan numerosas voces cualificadas, “la adopción de planes de igualdad tiene beneficios claros para las empresas. Se gana en diversidad y se mejora en capacidad de atracción y retención de talento; todos ellos factores críticos para cualquier estrategia de innovación y desarrollo empresarial. Y los datos de este informe los avalan: las empresas más sensibilizadas en materia de género obtienen mejores resultados que la media”, concluye Isabel Perea, socia de Grant Thornton.

### ¿Cuenta su empresa con un Plan de Igualdad de género formal?



## Las políticas de cuotas

Aunque la paridad real en niveles de dirección dista mucho de ser alcanzada, las políticas de cuotas obligatorias siguen sin gozar de prestigio en las direcciones actuales. El 70% de los líderes empresariales entrevistados para este estudio en España rechaza esta opción, lo que supone 10 puntos porcentuales menos que en el informe de 2018. El porcentaje de rechazo, sin embargo, se eleva significativamente en la mayoría de comunidades autónomas analizadas, con especial incidencia en Cataluña (88%) y en Galicia (82%).

“Creo que las cuotas pueden funcionar como objetivo y método de trabajo. Por ejemplo, en Santander nos hemos marcado la ambición de tener una presencia equilibrada en el Consejo de Administración en 2021, pasando del 33% al 40%-60%, y al menos el 30% de mujeres en 2025 en posiciones directivas. Pero también lo empleamos como método de trabajo, al establecer un porcentaje de diversidad de género en planes de sucesión, lo que incrementará la visibilidad de las mujeres y sus posibilidades de ser promocionadas”, explica Jaime Pérez de Renovales, Secretario General y Director de Recursos Humanos de Banco Santander.

Y es que este rechazo a los sistemas de cuotas se fundamenta sobre todo por una percepción de injusticia: 4 de cada 10 compañías encuestadas creen que los sistemas de cuotas no son ni justos ni necesarios. Aunque existe otro 41% que contempla como necesarios estos sistemas, no podemos obviar que una parte considerable de esas personas los perciben como injustos.

### ¿Cree que las cuotas para las mujeres deberían ser obligatorias en la alta dirección? (7 de 10)



“La mujer ejecutiva es una gran gestora de imprevistos, con grandes dotes de comunicación, flexibilidad y escucha activa”.

**Laura Muñoz,**  
Directora de Brand Equity del gigante cosméticos de Natura Bissé

“El programa Wengage se basa en la meritocracia y en asegurar el acceso a puestos de dirección en igualdad de oportunidades”.

**Anna Quirós,**  
Directora Corporativa de Relaciones Labores, Cultura y Desarrollo de Caixabank

### ¿Son los sistemas de cuotas justos o necesarios para asegurar el progreso de la igualdad de género en la alta dirección?

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
<b>No es justo ni necesario</b>	41%	49%	42%	50%	46%	49%	47%
<b>Es justo y necesario</b>	26%	23%	30%	15%	29%	28%	30%
<b>Es justo, pero no necesario</b>	17%	16%	6%	11%	8%	3%	3%
<b>No es justo, pero es necesario</b>	15%	12%	20%	22%	13%	21%	17%
<b>No lo sé</b>	2%	0%	2%	2%	4%	0%	3%

Lo que sí se produce es una asunción clara de responsabilidad: dos de cada tres empresas consideran que son ellas mismas las responsables de reducir las limitaciones de acceso de las mujeres a los puestos directivos. Esa percepción es más acusada en Cataluña (75%) y País Vasco (73%); mientras que en Galicia crece hasta un 20% el porcentaje de directivos y directivas que creen que no es responsabilidad de las empresas corregir esa situación.

“En Caixabank no aplicamos un sistema de cuotas. El programa Wengage se basa en la meritocracia y en asegurar el acceso en igualdad de oportunidades. El talento no tiene género, por eso si los procesos de recursos humanos garantizan la igualdad de oportunidades, la presencia de la mujer en posiciones directivas aumenta progresivamente. En nuestro caso ha sido así y hemos pasado de un 34,6% a rozar e 40% de mujeres en posiciones directivas en el periodo de nuestro último plan estratégico 2015-2018”, asegura Anna Quirós, Directora Corporativa de Relaciones Labores, Cultura y Desarrollo de Caixabank.

“Si bien es cierto que las cuotas pueden aportar velocidad a los números, creo que es una carrera de corto. El desarrollo y el liderazgo femenino solo puede impulsarlo el talento, no los porcentajes. Quiero pensar que podemos evolucionar sin llegar a imponer la presencia de mujeres en la alta dirección”, opina Germán Bautista, Director de Clientes y Negocio de Caser Seguros.

En conclusión, observamos una creciente participación de las mujeres en los ámbitos de dirección, aunque lejos de parámetros de paridad. Y aunque son mayoría quienes entienden que es responsabilidad de las empresas remover los obstáculos que limitan esa falta de paridad, la mayoría son reacias a establecer sistemas de cuotas obligatorias que aceleren ese proceso.

“El desarrollo y el liderazgo femenino solo puede impulsarlo el talento, no los porcentajes. Quiero pensar que podemos evolucionar sin llegar a imponer la presencia de mujeres en la alta dirección”.

**Germán Bautista,**  
Director de Clientes y Negocio de  
Caser Seguros



### ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo?

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	Galicia	País Vasco
Las empresas son responsables de reducir limitaciones	66%	56%	76%	52%	54%	51%	73%
Acceso igualitario a alta dirección	26%	28%	16%	39%	39%	28%	23%
Las empresas no son responsables de reducir limitaciones	9%	16%	8%	9%	6%	21%	3%



## Casos de éxito

# Así están avanzando compañías líderes en España

Aprender de los mejores puede ayudar a la hora de seguir impulsando políticas que promuevan a la mujer en puestos de la alta responsabilidad dentro de las compañías.

Hemos querido invitar a compañías líderes en sus diferentes sectores, cotizadas o no, para que expliquen en detalle cómo han diseñado sus políticas de aumento de diversidad de género.

A lo largo de sus historias descubrirá que, más allá de las políticas concretas que han ido desplegando en diferentes pasos y con enfoques distintos, subyace en todas ellas la convicción de que los equipos directivos diversos aportan un valor a las compañías en la actualidad que las hace estar más preparadas para los retos de mercado que deben afrontar.

Diagnosticar el estado de la diversidad en su empresa es el primer paso, a partir del cual tendrá que diseñar planes de igualdad o medidas más avanzadas como formación al más alto nivel en skills directivos, parcialidad inconsciente, mentoring, esponsorización, etc. La diversidad de género forma parte indivisible de la estrategia de muchas de estas empresas, que además la tienen en cuenta en sus planes de promoción y retribución de directivos.



Gracias a **Banco Santander, Iberdrola, Caixabank, Merck, Caser Seguros, Alphabet, Natura Bissé y Boehringer Ingelheim** por actuar como “campeones nacionales” en diversidad. Por compartir estos casos de éxito e inspirar a toda la comunidad empresarial española a crear un verdadero entorno de liderazgo compartido entre hombres y mujeres.



**“Cuanto más refleje una empresa la diversidad, mejor entenderá a sus clientes”**



**Jaime Pérez Renovales,**  
Responsable de Secretaría General y de Recursos Humanos Grupo Santander

#### **Sobre la compañía**

Banco Santander es el mayor banco de la zona euro, con una capitalización bursátil de 64.508 millones de euros a 31 de diciembre de 2018. Tiene una presencia destacada en diez países principales en Europa y América, más de cuatro millones de accionistas y 200.000 empleados, que dan servicio a 144 millones de clientes.

El banco tiene el firme compromiso de generar crecimiento de una manera sostenible, predecible y responsable, y en este sentido está llevando a cabo un proceso de transformación cultural para contribuir al progreso de las personas y las empresas de una forma sencilla, personal y justa.

#### **¿Qué medidas ha puesto en marcha Banco Santander para aumentar la presencia de las mujeres en puestos directivos?**

La estrategia de diversidad e inclusión de Banco Santander es bastante ambiciosa y cuenta con el respaldo decidido de toda la dirección. Nosotros ahora tenemos un grado de representación femenina en los segmentos directivos de entorno al 20% y la ambición es llegar al 30% en el año 2025. Además de mantener la formación en habilidades directivas para mujeres con potencial y de diseñar planes de desarrollo para ellas, seguimos impulsando medidas de conciliación e impartiendo formación sobre sesgos inconscientes. También condicionamos parte de la retribución variable de los directivos al incremento de la diversidad, y al mismo tiempo nos aseguramos de que en las promociones a niveles directivos y en los planes de sucesión haya suficiente presencia de mujeres.

#### **¿En qué momento se ha producido el cambio en el Banco Santander hacia una mayor presencia de estas políticas de diversidad?**

Venimos trabajando desde hace tiempo en políticas de diversidad. Pero sobre todo la renovación de nuestra cultura corporativa, comprometida con un comportamiento “Sencillo, Personal y Justo”, algo muy idiosincrático de Banco Santander, que coincidió con el nombramiento de Ana Botín como presidenta ejecutiva. Desde entonces, estamos poniendo en marcha muchas iniciativas que afectan en muchos sectores de la gestión empresarial. Yo diría que desde 2015, todas estas acciones han tenido un impulso bastante fuerte y ahora ya se están produciendo los efectos más visibles.

#### **Es decir que la propia cultura del Santander ha ayudado como facilitador de estas políticas. ¿Se han encontrado dificultades?**

Las dificultades a las que nos enfrentamos son, por un lado, las comunes a cualquier sector económico y por otras las propias del sector financiero. Situaciones como que los principales responsables de la gestión empresarial normalmente proceden de áreas donde se da todavía poca presencia femenina. Y luego situaciones relacionadas con el entorno actual.

#### **¿Como cuáles?**

Por ejemplo, la escasez de mujeres con perfiles de formación en las denominadas carreras STEM, que son los más requeridos como consecuencia de la transformación digital que todas las empresas estamos experimentando. El porcentaje de mujeres en estos estudios es significativamente menor que el que hay en otras disciplinas académicas. Esto entraña más dificultades a la hora tanto de contratar, como de promocionar mujeres en los puestos que ahora tienen más relevancia en las empresas. Por ello, tenemos en marcha iniciativas como las Becas Talento Mujer, cuyo objetivo es promover el desarrollo del talento femenino en áreas STEM.

### ¿Qué retornos están dando las políticas de diversidad?

Hablaría de dos tipos de retornos. Los internos y los externos. Por un lado, el grado de compromiso de los empleados y empleadas de la entidad ha crecido bastante desde que pusimos en marcha este tipo de iniciativas y otras muchas dentro de esta ambiciosa transformación cultural. Estamos en un 82% de compromiso. Hacia el exterior el retorno es claro. Cuanto más diversa es tu plantilla más posibilidades tienes de situarte en el lugar de los clientes, que también son diversos.

### ¿Habéis desplegado políticas flexibles para poder compatibilizar la vida personal y el trabajo?

Sí, este es uno de los elementos fundamentales de nuestra estrategia. Tenemos una política global que afecta a todo el Grupo, pero luego la combinamos con iniciativas locales que adaptan estos principios generales a la realidad, el entorno y la idiosincrasia de cada país. Hay que tener en cuenta que Banco Santander está presente en países muy diferentes, en donde la diversidad en unos casos comporta el tratamiento especial del género, pero en otros tiene implicaciones de raza. Dentro de estas políticas existe un gran programa de flexiworking, que trata de hacer más compatible la vida personal y profesional de nuestros trabajadores y que comporta medidas de muy diferente tipo.

## “El porcentaje de mujeres en estudios de ciencia y tecnología es muy bajo aún”

### ¿Como por ejemplo?

Como la existencia de días libres, la ampliación de los permisos por paternidad respecto de los estándares que fije la normativa laboral en cada país, un uso más restrictivo del correo electrónico para hacerlo compatible con esa vida personal y familia, etc. También una programación de las reuniones que permita celebrarlas dentro de la jornada laboral y sin entorpecer esta conciliación.

### Respecto a la igualdad ¿cuáles son los retos que debemos afrontar y el beneficio que tiene para las compañías estas políticas de diversidad?

Creo que existe una concienciación general bastante implantada de que la diversidad y la igualdad de oportunidades realmente importan y son beneficiosas para las empresas, y no solo por un tema de conciencia social, sino porque es una garantía para el éxito empresarial. Para que el negocio vaya bien.

El reto sigue siendo acabar con las barreras que aún existen y no cesar con la adopción de nuevas iniciativas para revertir esa situación. No podemos conformarnos con que haya una mayor presencia de mujeres en áreas de soporte o de apoyo, pero siga siendo reducida en áreas clave del negocio.

## “No podemos conformarnos, hay que seguir derribando barreras”

### ¿Es este “encasillamiento” algo habitual en las empresas españolas?

La evolución de la presencia de mujeres en posiciones directivas es favorable, aunque no a la velocidad que a todos nos gustaría, especialmente en los niveles más altos. Uno de los motivos es la mayor presencia de mujeres en funciones de control o soporte frente a las directamente vinculadas al negocio. Puede que sea debido a que tradicionalmente se han considerado estas últimas más incompatibles con la flexibilidad y la conciliación, pero no tienen por qué ser así ya.

### ¿Cuál es la tendencia sobre el papel de la mujer en los negocios?

La diversidad de género, a todos los niveles de la organización, continúa siendo una prioridad y forma parte de la agenda estratégica en la mayoría de las empresas, ante la realidad evidente que una empresa, cuanto más refleje la diversidad de la sociedad en la que realiza su actividad, mejor entenderá a sus clientes actuales y potenciales.

### ¿Qué le parecen la implantación de normativas que obliguen a las empresas a cumplir una cuota femenina?

Las cuotas pueden funcionar como objetivo y método de trabajo. Por ejemplo, nosotros nos hemos marcado tener una presencia equilibrada en el consejo de administración en 2021 (pasando del 33% al 40-60%) y al menos el 30% de mujeres en 2025 en posiciones directivas. Pero también lo empleamos como método de trabajo, al establecer un porcentaje de mujeres en planes de sucesión, lo que incrementa su visibilidad y sus posibilidades de promocionar.



# “El papel de la mujer en la empresa es cada vez más necesario por ser complementario al de los hombres”

**Fabricia Abreu,**  
Directora de Gestión de Directivos y Talento



## Sobre la compañía

Con más de 170 años de trayectoria, Iberdrola es un líder energético internacional que produce y suministra electricidad a más de 100 millones de personas en los países en los que está presente.

El fomento de una representación equilibrada entre hombres y mujeres en los diferentes órganos y niveles de toma de decisiones es uno de los principios básicos de la compañía.

Iberdrola apuesta por la creación de un marco favorable de relaciones laborales basado en la diversidad, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la conciliación. Hoy el 42,8% del Consejo de Administración de Iberdrola son mujeres y un 50% de sus independientes. Sus políticas de género han sido reconocidas por segundo año consecutivo por el 2019 Bloomberg Gender-Equality Index, siendo la única compañía eléctrica española en este índice.



## ¿Cuál es hoy el papel de la mujer en la alta dirección de la empresa?

El papel directivo de la mujer es equivalente al que tiene el hombre: impulsar el negocio definiendo directrices, marco de actuación y objetivos de largo plazo. Siendo ese rol directivo similar, su presencia es cada vez más necesaria.

## ¿En qué sentido?

En el sentido de que los skills de hombres y mujeres son complementarios. El papel de la mujer en los negocios es cada vez más necesario por esa complementariedad.

## ¿Por dónde hay que empezar para eliminar barreras y facilitar el desarrollo directivo de la mujer?

Hay que trabajar desde los valores y las competencias que cada empresa entiende importantes para el liderazgo. En el caso de Iberdrola, el compromiso de la compañía con la igualdad empieza en los valores del grupo y cuenta con el apoyo de la alta dirección. En cuanto a las competencias, le damos mucha importancia a la diversidad. Formamos a nuestros líderes, hombres o mujeres, para que entiendan que la diversidad es agregadora, que nos convierte en una empresa más atractiva, reflejo de la sociedad, y que impacta positivamente en los resultados de la compañía.

## ¿En qué se traduce eso en la práctica?

En el desarrollo de una cultura inclusiva, en procesos de reclutamiento y selección imparciales, en la monitorización y acciones positivas para corregir posibles desigualdades, en la promoción del desarrollo de competencias, en el fomento de medidas de conciliación y flexibilidad... siempre bajo la perspectiva de género paritaria.

## “La primera barrera a superar por las mujeres es la de la autoexigencia”

## ¿Qué medidas ha adoptado Iberdrola para aumentar la presencia de la mujer en puestos directivos?

Empezamos con medidas y con políticas de no discriminación e igualdad de oportunidades. Hemos incrementado la presencia de mujeres en el Consejo de Administración, tenemos ya una Consejera Delegada en España. En los últimos cinco años hemos incrementado un 30% el número de mujeres en la compañía, poniendo en marcha acciones en universidades y en escuelas para

promocionar la presencia de mujeres con perfil técnico, e implementamos proyectos para incentivar precisamente que más mujeres jóvenes cursen estudios relacionados con disciplinas de ingeniería, construcción, tecnología, ciencias y matemáticas.

### ¿Es difícil encontrar talento femenino?

En el sector eléctrico probablemente el mayor reto sea la escasez de mujeres jóvenes con formación técnica o científica. Una compañía como la nuestra requiere en gran parte perfiles procedentes de disciplinas como las ciencias, la tecnología, las ingenierías o las matemáticas. A pesar de los grandes avances de las últimas décadas, la presencia femenina sigue siendo minoritaria en este grupo de estudios (STEM). Para poder tener más mujeres en puestos directivos necesitamos que eso cambie, y eso supone actuar en la base como estamos haciendo con universidades y centros de estudio para incentivar a más mujeres jóvenes a decantarse por carreras técnicas y científicas.

## “Si las metas están bien planteadas y desarrolladas, favorecen que hombres y mujeres compitan en igualdad de condiciones”

### ¿Qué atributos debe tener quien pretenda ser líder en una organización empresarial?

Ética, capacidad de gestión y de comunicación, capacidad de comunicación, visión estratégica... Las competencias necesarias para movilizar equipos y alcanzar los resultados esperados.

### ¿Y qué barreras debe saber superar una mujer?

Creo que la primera barrera es personal, de autoexigencia, el bloqueo que se autoimpone en muchos casos la propia mujer. Es común ver excelentes profesionales que no se consideran preparadas para aplicar a un puesto de dirección. Hay que hacer una reflexión sobre esto para que la mujer se permita ser ambiciosa y asumir toda clase de retos profesionales.

### Persisten también muchos tópicos sobre cómo las mujeres ejercen el liderazgo...

Es cierto, existen aún estereotipos sobre las mujeres, y es algo contra lo que hay que luchar para acabar con ellos. Por ejemplo, no es necesario perder la feminidad propia de la mujer para ser una persona asertiva. Hay que respetar las fortalezas que tiene cada género y sacar lo mejor de cada uno y cada una sin, por supuesto, perder su autenticidad. Afortunadamente, las empresas se están esforzando para mejorar políticas y prácticas en relación con la igualdad de género y el hecho de que sea un tema de actualidad es un gran avance.

### ¿Quién debe impulsar las medidas para lograr la verdadera igualdad en las empresas?

En mi opinión, y esto es una opinión personal, debemos partir de la educación, como en todos los ámbitos. Es fundamental educar a niños y niñas en la diversidad y la igualdad. Esa es la base de todo. A partir de ahí, la acción debe ser conjunta. Sector privado, sector público, tercer sector... todos debemos predicar con el ejemplo y poner en marcha prácticas efectivas que favorezcan la igualdad real.

### ¿El establecimiento de normas obligatorias como las cuotas sería una de esas prácticas?

Yo estoy a favor de que se definan metas. Si éstas están bien planteadas y desarrolladas, favorecerán que se compita en igualdad de condiciones sin que se interprete que se está dando un trato de favor a profesionales que no lo necesitan.

### ¿Cuál es el siguiente reto de Iberdrola?

Tenemos un diagnóstico claro de nuestra situación, y acciones importantes en marcha en cuestión de igualdad de género, pero todavía no es suficiente. Tenemos que trabajar a largo plazo para incorporar más mujeres y conseguir un 50%-50% de participación femenina en la empresa y que todas las políticas estén implementadas a nivel mundial. Pero para eso lo primero que hay que conseguir es que más mujeres estudien carreras técnicas.



# “Wengage, el compromiso de CaixaBank con la diversidad y la igualdad de género”



## Sobre la compañía

CaixaBank es la entidad líder en banca retail en España, con una cuota de penetración de clientes particulares del 29%. El banco presidido por Jordi Gual, y cuyo consejero delegado es Gonzalo Gortázar, tiene cerca de 16 millones de clientes en el mercado ibérico y 5.176 oficinas, la mayor red comercial de la península.

La esencia y rasgo diferencial de la entidad es su implicación y firme compromiso con la sociedad. CaixaBank apuesta por un ejercicio del negocio bancario basado en sus valores corporativos de calidad, confianza y compromiso social. Por ello, está reconocido como uno de los bancos más sostenibles del mundo, según el Dow Jones Sustainability Index, y también forma parte de la A-List 2017 de CDP, que distingue a las empresas líderes en la lucha contra el cambio climático. CaixaBank cuenta con el programa Wengage para fomentar la diversidad en todas sus dimensiones, y que forma parte del Plan Estratégico de la compañía.



**Anna Quirós,**  
Directora Corporativa de Relaciones  
Laborales, Cultura y Desarrollo

## ¿Qué políticas o programas lleva a cabo CaixaBank para fomentar la inclusión de mujeres en puestos directivos?

Partimos del convencimiento de que la gestión del talento y la diversidad impulsan el liderazgo de las compañías. Las hace más competitivas, más sostenibles en el tiempo y, sobre todo, más innovadoras. En CaixaBank gestionamos la diversidad en todos los aspectos, porque opiniones diferentes solo pueden sumar. Tenemos programas de diversidad generacional y funcional, y en diversidad de género hemos desarrollado el programa Wengage para recoger y agrupar todas las iniciativas que teníamos en este ámbito e impulsar otras nuevas.

## Hablemos de Wengage. ¿Qué es?

Es el compromiso de CaixaBank con las mujeres. Compromiso es uno de los tres valores de la compañía, con la sociedad, con los clientes... Wengage es un compromiso adicional con las mujeres.

## ¿En qué momento surge y por qué?

Nos dimos cuenta de que faltaban referentes femeninos en la entidad. Su objetivo es doble. Por un lado, dar visibilidad a todos los programas de manera agrupada y, por otro, dar visibilidad a las mujeres que formamos parte de la compañía.

Desde el primer momento tuvimos muy claro que Wengage se tenía que asentar sobre 3 principios: El primero, la meritocracia, la gestión de la diversidad basada en la meritocracia. El segundo, garantizar el acceso en igualdad de oportunidades, a través de unos procesos transparentes y neutros. Y, por último, Wengage es un programa inclusivo, donde ellos y ellas tienen cabida y suman.

## “Apostar por un mentoring femenino nos ayuda a aprovechar todo el talento e irlo posicionando”

### ¿Cómo se pone en marcha?

El programa nace del trabajo en equipo con todas las directivas de la entidad de cara al diseño de nuestro Plan Estratégico 2015-2018. Dicho plan establecía como objetivo alcanzar un 38% de mujeres en posiciones directivas, desde el 34.6% del que partíamos. ¿Qué hacer? Lo primero fue hablar con nuestras directivas, desde los puestos de subdirección hasta las direcciones corporativas y direcciones ejecutivas.

Mediante grupos de trabajo exclusivamente femeninos se analizaron qué palancas habían impulsado el desarrollo de las carreras profesionales y qué barreras las habían frenado. A partir de ahí surgieron una serie de iniciativas para potenciar la diversidad dentro de la entidad e iniciativas para hacer lo propio de cara a la sociedad y a nuestros clientes. Esto es algo muy común en CaixaBank y que está dentro de nuestro ADN, aprovechar nuestra situación privilegiada y nuestro compromiso responsable para hacer de altavoz ante la sociedad. A día de hoy, CaixaBank cuenta con un 39,9% de mujeres en posiciones directivas, uno de los porcentajes más altos del sector.

## “Entre 2015 y 2018 hemos pasado de un 34,6% a casi un 40% de mujeres en posiciones directivas”

### ¿Qué barreras habéis tenido que superar para ponerlo en funcionamiento?

En realidad, lo que ha habido es un apoyo absoluto desde todas las instancias de la entidad. El propio consejero delegado fue quien lo incluyó como parte del Plan Estratégico para que fuese uno de los ejes de foco de la entidad para el período 2015-2018, y ahora para el nuevo plan que va desde 2019 a 2021 vuelve a ser foco de trabajo. Se trata de un programa muy transversal que viene de la mano de negocio y de recursos humanos y luego se extiende a todas las áreas que colaboran en él. Incluso el comité de dirección fue más atrevido que el grupo de trabajo en algunas iniciativas.

### ¿En qué sentido?

Por ejemplo, en el caso del mentoring se nos animó a apostar por un mentoring femenino tirando de cantera. El programa así desarrollado nos está ayudando a impulsar el talento y su desarrollo en la organización. Directoras de área de negocio hacen de mentoras de directoras de oficina, y directoras de oficina mentorizan a subdirectoras.

### ¿Qué retos se plantea CaixaBank ahora?

Aspiramos a tener una empresa que tenga incorporada la diversidad en todas sus dimensiones. Que sea algo que esté en la mentalidad de todos y cada uno de nuestros directivos y empleados, más allá de los programas que podamos impulsar en cada momento. A nivel interno vamos a seguir desarrollando aquellas iniciativas que mejor han funcionado y más éxito han tenido. El programa de mentoring es una de esas iniciativas. También vamos a hacer una difusión importante de la Guía de Comunicación Igualitaria, una herramienta para promover comportamientos inclusivos y no sexistas, hablando de estilos de comunicación y de liderazgo para evitar que los estereotipos condicionen decisiones y comportamientos.

### ¿Y hacia el exterior?

En el ámbito externo nuestro compromiso es firme con el apoyo en aquellos espacios donde las mujeres están poco representadas. Me refiero a ámbitos como el deporte, la educación, las ciencias, la tecnología... Además, estamos trabajando en la promoción del debate y la

conversación pública en torno a la diversidad, organizamos diferentes premios y reconocimientos al liderazgo empresarial y desarrollamos líneas de acción vinculadas al deporte, como el patrocinio de la selección femenina de baloncesto. Por último, estamos también muy comprometidos con el impulso y el refuerzo de vocaciones científicas entre las mujeres jóvenes.

### Esto último parece un problema común a todas las empresas ¿Encuentran dificultades para incorporar talento femenino?

Si bien las mujeres son mayoría en las universidades españolas, también es cierto que en determinadas carreras técnicas su presencia es muy baja. Actualmente este tipo de perfil profesional es uno de los más demandados por las empresas y ahí es donde encontramos ese gap de género en las contrataciones. Se debe estimular la presencia de mujeres en las carreras técnicas. En nuestro caso, junto con Microsoft impulsamos los Premios WONNOW, un galardón para reconocer la excelencia femenina en carreras universitarias técnicas.



### ¿Quién debe impulsar las medidas que faciliten una verdadera igualdad de la mujer y el hombre en los negocios ¿empresas? ¿instituciones?

Todos, las empresas e instituciones. Los países y las empresas que tienen mayor igualdad de género gozan de niveles más altos de crecimiento y mejor desempeño. Invertir en las mujeres, en su formación y liderazgo, y en la igualdad de oportunidades, ofrece un beneficio tanto a las empresas como a la sociedad.

### ¿Qué opinión le merece que se impulsen normas que establezcan obligaciones sobre el peso y papel de la mujer en las empresas?

En CaixaBank no aplicamos un sistema de cuotas. El programa Wengage se basa en la meritocracia y en asegurar el acceso en igualdad de oportunidades. El talento no tiene género, por eso si los procesos de RRHH garantizan la igualdad de oportunidades, la presencia de la mujer en posiciones directivas aumenta progresivamente. En nuestro caso ha sido así y hemos pasado de un 34,6% a rozar el 40% de mujeres en posiciones directivas en el período de nuestro último plan estratégico 2015-2018.

# “Las empresas tenemos margen para implementar medidas de igualdad sin esperar a normas que nos obliguen”



**Elisabeth Guitart,**  
Directora de Recursos Humanos

## Sobre la compañía

Merck, compañía líder en ciencia y tecnología en los sectores de Salud, Life Science y Performance Materials, tiene una amplia presencia en España con tres plantas de fabricación: biotecnología, farmacéutica y química. Desarrolla una amplia actividad científica y en el ámbito clínico, en colaboración con los centros de investigación. Alrededor de 53.000 empleados trabajan en todo el mundo para desarrollar tecnologías que mejoren la vida de las personas.

Merck está comprometida, junto a otros agentes sociales y empresariales, en dar respuesta a los grandes retos económicos y sociales del país. Entre ellos, el desarrollo del talento femenino, el impulso de la excelencia científica y los cambios que la tecnología y la innovación introducen en nuestra sociedad.

# MERCK

## La mitad de la plantilla y del comité de dirección de Merck son mujeres...

Sí, y la dirección general la ocupan mujeres, tanto en España como a nivel mundial. En los procesos de selección a puestos de dirección incorporamos siempre mujeres entre los candidatos. Además, de las medidas específicamente destinadas a fomentar la conciliación efectiva, estamos desarrollando un programa de liderazgo femenino que ayuda a las mujeres a gestionar su carrera y estar preparadas para acceder a un puesto directivo cuando llegue el momento.

## ¿Qué ha supuesto para la organización?

En 2017 pusimos en marcha un proceso de transformación para ser una organización igualitaria. Identificamos palancas internas y externas y desarrollamos un nuevo plan de igualdad, más adaptado a los retos actuales. Fuimos conscientes de que, a pesar de ser una empresa diversa en cuanto a género, ya que el 52% de la plantilla son mujeres, había determinadas áreas que estaban más masculinizadas o feminizadas, y que era necesario actuar sobre ello para asegurar una situación más equilibrada.

## ¿Cómo se ha gestionado una transformación así?

Yendo de la mano con la representación social de los empleados y con la involucración del equipo de dirección. El compromiso mutuo resulta clave. La compañía ha asumido compromisos claros con sus empleados y empleadas y ha obtenido, por su parte, el compromiso de la plantilla para facilitar las condiciones y el entorno que hagan posible una empresa igualitaria.

## ¿Qué elementos han facilitado el desarrollo de ese proceso?

La involucración real de la dirección, los comités de empresa y las distintas comisiones de igualdad. Pero sobre todo por la disposición de los empleados y empleadas en participar del proceso, especialmente en las sesiones de trabajo durante la fase de diagnóstico. La comunicación es también un elemento determinante, para hacer partícipe a todo el mundo de lo que se está haciendo.

## ¿Qué es una cultura inclusiva para Merck?

Una cultura en la que se acepta y se fomenta la diversidad con una mentalidad abierta y con respeto.

# “Una organización diversa es más creativa, inspiradora y comprometida”

### ¿Tienen dificultades para encontrar talento femenino?

Afortunadamente tenemos una situación de igualdad mejor que la que hay en otros sectores, aunque aún hay espacio de mejora porque hay algunas áreas donde aún se dan desequilibrios, mayoría de hombres o mayoría de mujeres. Sí es cierto que hay aún muy pocas mujeres formadas en carreras técnicas y de ciencias, las llamadas STEM, a pesar de que serán la punta de lanza del futuro. Incorporar desde edades tempranas a más mujeres en estos estudios es fundamental.

## “El momento de la maternidad es el principal freno a la igualdad en niveles directivos”

### ¿Cuál es hoy el papel de la mujer en la alta dirección de la empresa?

El mismo que el del hombre, liderar la organización para definir el futuro, con perspectiva de largo plazo, y la ejecución para conseguir los objetivos de la misma.

### ¿En qué momentos nos encontramos?

Cada vez hay mayor presencia femenina en puestos de responsabilidad, pero los cambios no avanzan tan rápido como sería deseable. Hay sectores en los que la presencia femenina aún es residual. Vemos que las carreras de hombres y mujeres siguen un camino similar hasta que llega el momento de la maternidad y se produce un freno en la carrera de las mujeres mayoritariamente.

### ¿Es entonces la maternidad la principal barrera a enfrentar?

Parece efectivamente que es una de las principales barreras a la igualdad en niveles directivos. La mujer es la que, en la mayoría de los casos, decide “aparcar” su carrera en el momento de tener hijos. Hay que tomar un papel activo para que las mujeres puedan gestionar su carrera profesional tomando en cuenta su maternidad como parte de ese camino, no como un obstáculo. Cómo gestionemos ese momento resulta clave para hacer realidad la igualdad efectiva.

### Las medidas de conciliación serán entonces las más efectivas para promover el desarrollo directivo de la mujer.

Son las más valoradas. Medidas como la flexibilización de horarios y jornadas, el teletrabajo, el trabajo por objetivos o beneficios sociales como las ayudas a la guardería. Después, los programas de desarrollo de habilidades y capacitación, así como el coaching o el mentoring son muy apreciados. Pero también es muy importante trabajar sobre la cultura y sobre los sesgos inconscientes que dan lugar a juicios sobre género que impiden el avance efectivo.

### Ponga un ejemplo

Siguiendo con la maternidad, aún resulta raro, incluso mal visto, en algunas organizaciones, que un hombre se tome el permiso de paternidad, o que decida reducir su jornada laboral. Los datos, por otra parte, son demoledores, según el

informe de ClosingGap sobre brecha de género, el 92,3% de las excedencias por cuidado de los hijos son solicitadas por mujeres.

Además muchas veces vemos una menor confianza de la propia mujer en sus capacidades en comparación con el hombre, es algo injustificado, un sesgo que crea una barrera y pone dificultades, incluso aunque no existan.

### ¿Cuál sería el consejo para esas mujeres que se “autolimitan”?

Que es importante trabajar en su propósito, tener claro cuáles son sus aspiraciones y sus valores. Y entonces, hacerlos visibles. Aprovechar cualquier oportunidad para expresar esas aspiraciones, y tener confianza. Apostar por una carrera profesional no quiere decir renunciar a ser madre, aunque el ritmo y la progresión varíen, pero sí es importante tener confianza en las propias capacidades.

### ¿Quién debe impulsar las medidas que faciliten una verdadera igualdad de la mujer y el hombre en las organizaciones y que rol corresponde a cada uno?

Todos y coordinados. Las empresas tenemos margen de actuación dentro del marco legal para implementar medidas de igualdad y no tenemos por qué esperar a que haya una norma que nos obligue. Al mismo tiempo, las administraciones han de generar el marco adecuado para que la flexibilidad sea sencilla de implementar en las empresas, y no solo en las grandes, sobre todo en pequeñas empresas que tienen menos margen para implementar este tipo de medidas. Y, además de esto, es importante que cada uno de nosotros interioricemos la igualdad en nuestro día a día.

### Por último ¿qué beneficios aporta una mayor diversidad de género?

Una organización diversa, no solo en género, la hace más creativa, inspiradora y comprometida. Una plantilla diversa, junto con una cultura inclusiva fortalece el poder innovador, lo que en nuestro caso es muy importante ya que contribuye al éxito empresarial. Además, internamente se incrementa el orgullo de pertenencia y externamente nos posiciona mejor para atraer nuevo talento.





**“La visión femenina enriquece la cultura y los valores de la compañía”**

### Sobre la compañía

Caser es un grupo asegurador multirrama y especialista en servicio con más de 75 años de historia. Emplea a más de 3.600 personas. Opera además en otros mercados a través de Caser Residencial, Hospitales Parque, Acierta Asistencia o Caser Asesores Financieros. Sus productos se distribuyen en 40 oficinas propias gracias a 2.300 mediadores, a través de agentes, y en más de 9.000 puntos de venta en entidades financieras.

La gestión de personas en Caser fomenta la creación de equipos con talento, cohesión, compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia. La compañía se ha marcado como objetivo ser una de las empresas líderes de España en talento diverso. Para ello, iniciativas como Talenta puesta en marcha en 2017 por un grupo de mujeres de todas las áreas de la organización, buscan generar valor a través de la visión y el talento femenino.



**Germán Bautista,**  
Director de Clientes y Negocio

### ¿Qué competencias y/o atributos se solicitan a una mujer que pretenda ser líder en una organización empresarial?

Capacidad profesional y habilidad personal. Trabajo en equipo, resultados, estrategia, comunicación y entrega. Las que esperamos de cualquier persona independientemente de su género. El liderazgo no es masculino o femenino, si bien es cierto que algunos atributos del liderazgo son rasgos que pueden considerarse más definidos en una mujer, tales como la empatía, la comunicación, etc.

### ¿A qué retos nos enfrentamos en el caso de las mujeres directivas?

El Foro Económico Mundial nos dice que serán necesarios 217 años para conseguir la paridad entre hombres y mujeres. No podemos permitirnos ese lujo y de algún modo tenemos que tomar todos conciencia de esa realidad y acelerar el proceso.

### Caser se ha marcado un objetivo muy claro...

Así es, nos hemos marcado el objetivo de ser en el año 2022 una de las empresas líderes en España en talento diverso. En un entorno tan competitivo como el que vivimos atraer al mejor talento posible resulta vital. Mejor talento y más diverso. Está demostrado que los equipos equilibrados enriquecen las decisiones y aportan un mayor valor y rentabilidad.

### Impulsando el talento femenino.

Sí. Ninguna empresa se puede permitir el lujo de renunciar automáticamente al 50% del talento, renunciar al “otro” punto de vista, renunciar a dar mayor valor a los clientes. No en vano, hay estudios que dicen que el 70% de las decisiones de compra son tomadas por mujeres, contar con su punto de vista en las empresas es muy importante. Apostamos por identificar el talento femenino y desarrollarlo para propiciar que cuanto antes esa posición equilibrada de hombres y mujeres en posiciones directivas sea una realidad.

**“Los equipos equilibrados enriquecen las decisiones y aportan un mayor valor y rentabilidad”**

### ¿Qué iniciativas están llevando a cabo para hacerlo?

Talenta es nuestro programa más relevante en este ámbito. Se trata de una iniciativa transversal cuya misión es generar valor a través de la visión y el talento femenino de la compañía. Nos permite centrar esfuerzos en definir, impulsar y aplicar medidas que garanticen el desarrollo profesional femenino.

### ¿Cómo surge y cómo se desarrolla Talenta?

El programa se puso en marcha en 2017 impulsado por un grupo de 13 mujeres y abierto como una red de mujeres abierta a todos los empleados con una vocación: la diversidad y la capitalización del talento como un aspecto importante para enriquecer la estrategia de la compañía. Para conseguirlo, Talenta se centra en cuatro ejes de actuación: el capital humano, la cultura, el posicionamiento y el networking.

### ¿En qué consisten estas líneas de acción?

Desde el punto de vista del capital humano buscamos capitalizar la diversidad de género, atrayendo y reteniendo el talento femenino e impulsando su presencia, por meritocracia, en puestos de responsabilidad. Para ello elaboramos criterios de diversidad de género que se aplican en todos los procesos de selección e incorporamos módulos de diversidad en la formación, como los programas de desarrollo directivo, los de jóvenes talentos y los específicos de desarrollo de mujeres pre-directivas.

A través del networking buscamos generar valor cooperando con compañías líderes que tienen iniciativas de igualdad. Y con el posicionamiento queremos que nuestro compromiso social con la diversidad se extienda a todos nuestros grupos de interés. En cuanto a la cultura, se trata de enriquecer los valores de la compañía incorporando la visión femenina.

### Es un aspecto muy interesante el de la cultura corporativa...

Sí. En la encuesta de diversidad del Grupo casi el 80% de los encuestados consideraron necesaria esta iniciativa. La incorporamos a Talenta y pusimos en marcha un plan de divulgación de la iniciativa, mediante charlas de sensibilización y formación en diversidad. Además, impulsamos el desarrollo de una red de embajadores y colaboradores.

### ¿Qué es una cultura inclusiva en una organización?

En mi opinión, una cultura inclusiva es igualdad de oportunidades para todos. No discriminación por sexo y apuesta por el talento, por las capacidades, la experiencia y la actitud.

### ¿En términos más generales, cuál cree que es la situación actual de la mujer en la alta dirección de las organizaciones?

Es cada vez más relevante, pero está claro que nos queda mucho por hacer. Hoy hay más directivas y emprendedoras que nunca, pero estamos lejos de un escenario verdaderamente diverso en materia de género. Aún persisten los techos de cristal e incluso las barreras autoimpuestas que impactan en la falta de desarrollo directivo de las mujeres.

### ¿Qué hace falta para avanzar?

Un esfuerzo adicional para que esa presencia llegue a la alta dirección y a los Consejos de Administración, donde todavía la presencia es minoritaria. Además, no se trata de cambiar las cifras por una cuestión de equidad social, sino de desarrollo empresarial.

### ¿Cuáles son las barreras más importantes?

Las barreras siguen siendo las dificultades para conciliar en un entorno donde todavía hoy se considera a la mujer como la principal responsable del bienestar familiar, o la persistencia de patrones masculinos que siguen promocionando hombre, entre otras.

## “En un entorno como el que vivimos atraer talento diverso resulta clave”

### Es común que las empresas clamen contra la dificultad para incorporar talento femenino en ciertas posiciones ¿qué opina?

Las dificultades las ponemos las personas que hacemos las organizaciones. Ahora bien, y esto es un hecho irrefutable, en ciertas carreras técnicas (ciencias, tecnología o ingenierías, por ejemplo) la presencia de mujeres es reducida aún, en torno al 25%, de ahí que, al menos en esos puestos, sea difícil todavía crear equipos diversos. Tenemos que romper esos estereotipos y propiciar el desarrollo del talento femenino en las ingenierías, las matemáticas, etc. Perfiles profesionales que la sociedad está demandando y donde necesitamos más diversidad.

### ¿Volviendo a la posición de la mujer en el ámbito directivo ¿Quién debe impulsar las medidas que faciliten la igualdad de la mujer y el hombre en los negocios? ¿empresas? ¿instituciones?

Las organizaciones tienen un papel clave en el desarrollo profesional y de liderazgo femenino, pero claramente sin el apoyo de las administraciones este será mucho más lento, pues en su mano está favorecer o ayudar a las empresas y a las propias mujeres en esa evolución, a través de programas y mecanismos, -incluso normativos - que favorezcan el apoyo empresarial.

### ¿Entre esos mecanismos normativos estaría la obligación de establecer un número mínimo de mujeres en puestos directivos? Un sistema de cuotas.

Si bien es cierto, que las cuotas pueden aportar velocidad a los números, creo que es una carrera de corto. El desarrollo y liderazgo femenino solo puede impulsarlo el talento, no los porcentajes. Quiero pensar que podemos evolucionar sin llegar a imponer la presencia de mujeres en la alta dirección.



# Alphabet

## “Los equipos diversos son más fuertes, más creativos e innovadores”

Rocío Carrascosa,  
CEO



### Sobre la compañía

Alphabet es mucho más que una compañía de renting. Pionera en la creación de soluciones de movilidad avanzada, la compañía ayuda a empresas e instituciones a gestionar su movilidad de forma eficiente, fácil y sostenible mediante servicios multimarca de renting y gestión de flotas. En España, la compañía cuenta con más de 235 profesionales, hombres y mujeres al 50%, gestiona una flota de más de 60.000 coches y vehículos comerciales ligeros y ocupa el cuarto lugar en el mercado.

### Alphabet cuenta con una representación muy equilibrada de hombres y mujeres...

Sí, a pesar de estar en un sector históricamente ligado al género masculino, el 48% de la plantilla somos mujeres y el comité de dirección es paritario. Y la dirección general también está ocupada por una mujer, la única mujer en esa posición entre las compañías líderes del sector en España. Se puede decir que hemos conseguido un equilibrio total.

### Toda una apuesta por el talento femenino.

Absolutamente. Estamos comprometidos con la igualdad, con la equidad y con la inclusión. Aunque nuestro sector aparentemente está asociado al perfil masculino, en Alphabet hemos querido romper con ese cliché. Y en realidad lo hemos conseguido de una forma natural, sin forzarlo, apostando por el talento, independientemente del género. También ha sido determinante que como compañía hemos puesto de relieve valores que han hecho de Alphabet una propuesta atractiva también para las mujeres.

### ¿Como por ejemplo?

Ya no hablamos de renting de vehículos ni nos centramos en el vehículo como core de nuestra actividad. Hemos transcendido a un concepto más elevado: el de la movilidad. Movilidad en todos los sentidos y con todos los conceptos que conlleva: sostenibilidad, comodidad y seguridad, entre otros. Aspectos mucho más valorados y retadores para la mujer. Esto ha hecho que más mujeres se hayan interesado por nuestro sector y por nuestra compañía.

### ¿Cuáles son las principales políticas que está llevando a cabo Alphabet para fomentar la inclusión de mujeres en puestos directivos?

Tenemos un amplio abanico de beneficios y hemos puesto en marcha medidas de conciliación, como la flexibilidad horaria. Todos los empleados tienen flexibilidad para poder organizar su vida personal y también teletrabajo. La libertad de poder quedarte en casa y trabajar si lo necesitas.

### Alphabet participa en el programa “Promociona”.

Sí, participamos y colaboramos en “Promociona” el programa impulsado por CEOE con la finalidad de ayudar a las mujeres en su carrera profesional para llegar a puestos de alta dirección. Es necesario apostar por la promoción para avanzar.

### ¿Qué beneficios estáis encontrando en la aplicación de todas estas políticas?

Tener una plantilla diversa tiene muchos beneficios. Está comprobado que los equipos donde hay hombres y mujeres son mucho más fuertes, más creativos, más innovadores y hay mejor ambiente de trabajo. Incluso se produce una menor rotación de personal. En mi opinión, para cualquier organización la inclusión de las mujeres solo supone beneficios.

### ¿Qué es una cultura inclusiva para Alphabet?

Aquella que ofrece a todas las personas las mismas oportunidades. Valorándolas por sus habilidades y por sus

fortalezas, no por sus debilidades, teniendo en cuenta que todo el mundo es importante para la compañía y que todos y todas sumamos en un equipo, cada uno de forma diferente.

## “Hemos puesto de relieve valores que han hecho que las mujeres se interesen más por nuestro sector”

### ¿Qué papel ocupa la mujer hoy en la alta dirección de las empresas?

Las mujeres suponen el 45% de la fuerza laboral mundial pero su representación en cargos de responsabilidad es muchísimo menor. A pesar de que está demostrado que contar con mujeres directivas y consejeras contribuye a una mejor práctica de gobierno corporativo.

### Y en general, ¿cuál cree que es la situación en las empresas españolas?

Creo que todavía falta mucho por hacer, sobre todo en lo que se refiere a puestos de alta dirección. Pero también creo que vamos por el buen camino, y que poquito a poco vamos consiguiendo cosas. Creo que las empresas, como la nuestra, con una plantilla equilibrada en cuanto a género y con un comité de dirección paritario, tenemos que ser ejemplo y referente para las que están trabajando por llegar a serlo.

### ¿A qué barreras se enfrenta el liderazgo femenino en la empresa española?

Las mujeres se encuentran con barreras invisibles a la hora de alcanzar niveles jerárquicos altos, detalles a veces imperceptibles que les bloquean la posibilidad de avanzar en su carrera. A este hecho hay que añadir que, en un mundo empresarial tan competitivo, en algunas ocasiones son las propias mujeres las que se ponen un freno y no buscan, e incluso rechazan, promociones por cuestiones relacionadas con la conciliación de la vida profesional y laboral. En este contexto, la maternidad sigue siendo el momento en el que se produce la parada en la evolución directiva de las mujeres.

### ¿Qué se puede hacer para superar esas limitaciones?

Hoy las políticas de las compañías están cambiando y la mujer debe aprovecharlas con determinación, sin autolimitarse, luchando por lo que quieren sin ponerse frenos. En ocasiones esto pasa por salir de la zona de confort, por ser transparentes y comunicar la intención de crecer profesionalmente. Para ello también las empresas debemos dar confianza. Confiar en su talento y tenderles la mano, ofreciendo formación y oportunidades equitativas, y facilitando la conciliación.

### ¿Qué le parece que se impulsen normas que obliguen a las empresas a tener un determinado número de mujeres en posiciones directivas?

Es fundamental que desde los gobiernos se incentive la equidad para que las compañías tomen conciencia de la igualdad de capacidades, independientemente del género y fomenten la igualdad de oportunidades. Sin embargo, no creo

que estas medidas deban ser restrictivas, paritarias, como si de una fórmula matemática se tratase, sino que deben estar basadas en la valoración del mejor talento, independiente del género del candidato o candidata.

### ¿Cuál sería entonces el reto pendiente en las empresas?

El principal reto es que las compañías cambien la forma de pensar. Dar el salto a considerar a las mujeres como talentos, con el mismo valor que el que se pueda dar a los hombres.

### ¿Y cuáles son los retos que tiene pendiente Alphabet?

Vamos a seguir trabajando para mantener la igualdad de una forma natural. Y queremos además impulsar proyectos que tengan una repercusión positiva en la sociedad, de la que los empleados se sientan orgullosos, y por extensión orgullosos de trabajar en Alphabet de trabajar en esta compañía. Vamos a trabajar también en la desconexión digital para garantizar el descanso tras la jornada laboral. Nuestro próximo reto es la presentación de nuestro nuevo Plan de Igualdad, donde se contemplan todo lo referido a retribución, acceso al trabajo, promociones, conciliación, beneficios sociales. Y por supuesto, asegurar de que se implementa y se lleva a cabo.

## “En cuestión de género hemos conseguido un equilibrio total”



# “Hay que tomar conciencia del valor que aporta para una empresa contar con mujeres directivas”

**Elena Serra,**  
Directora de Comunicación

## Sobre la compañía

Natura Bissé es una empresa cosmética española creada en Barcelona en 1979 por Ricardo Fisas y por Gloria Vergés. Hoy cuenta con más de 40 marcas en activo y una historia de innovación que en 2015 le valió el Premio Nacional de Innovación. Dispone de filiales en Reino Unido, Estados Unidos, México y Emiratos Árabes. Hoy la firma emplea a 300 personas en todo el mundo, el 90% de ellas mujeres, que a su vez ocupan el 65% de los puestos directivos.

## ¿Cómo empezasteis a gestionar la presencia femenina en Natura Bissé?

Se puede decir que está en nuestro ADN, porque se remonta a los mismos inicios de la propia compañía. Ya en el año 1979, cuando Ricardo Fisas y Gloria Vergés, marido y mujer, fundaron la compañía, se rodearon de un grupo de siete mujeres que invirtieron en este sueño. La figura de Gloria Vergés fue el alma de Natura Bissé. Ella lideró todo lo relativo al equipo comercial, a la innovación de producto y a la excelencia, pilares sobre los que se fundó la firma y que hoy siguen siendo la base de esta. Otro hito importante llegó con el momento del relevo generacional en 2008, cuando el consejo optó por reafirmar el liderazgo femenino y nombró a Verónica Fisas CEO del grupo a nivel internacional.

## ¿Cuál es el papel actual de la mujer en la alta dirección de las organizaciones?

La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor. Aunque es verdad que en general aún ocupan mandos intermedios, su rol está empezando a reconocerse y a pasar a primer plano. Hace mucho tiempo ya que realizan contribuciones muy positivas para el éxito y la continuidad de las empresas y su impacto en el negocio es indudable a diferentes niveles.

## ¿Cuál es la tendencia sobre el papel de la mujer en los negocios?

Las tendencias van cambiando y las mujeres hoy en día tenemos más presencia en industrias en las que anteriormente solo había

Natura Bissé  
Barcelona



una directriz masculina. La incorporación de nuevo talento femenino a puestos de dirección nos ha brindado un punto de vista diferente sobre las necesidades de las empresas.

## ¿Qué cambios ha supuesto la incorporación de la mujer en puestos directivos?

La inserción de la mujer en las empresas ha traído cambios sustanciales en diversas dimensiones de la vida cotidiana, y posiblemente el impacto más significativo sea sobre la familia. Especialmente sobre el rol del hombre, que ha tenido que compartir, o incluso ceder, el liderazgo indiscutible que venía ejerciendo.

## ¿Se encuentran las empresas con alguna dificultad para incorporar talento femenino?

Hoy todas las empresas buscan el mejor talento para afrontar los retos de la era digital. Sin embargo, no todo el talento se encuentra actualmente disponible en el mercado laboral. El ascenso de las mujeres a posiciones de responsabilidad se ve frenado por esta causa y por las barreras estructurales a las que se enfrentan muchas mujeres para conciliar.

**“La mujer directiva tiene una visión 360, es una gran gestora de imprevistos y basa su liderazgo en la comunicación”**

## ¿Qué medidas están tomando las empresas para superar esas barreras?

Los movimientos en favor de la diversidad de género se fortalecen día a día y conducen al reconocimiento cada vez más generalizado de que una mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo repercute de manera positiva en el producto interior bruto y en los resultados empresariales.

## Quién debe impulsar las medidas que faciliten una verdadera igualdad de la mujer y el hombre en los negocios ¿empresas? ¿instituciones?

La incorporación de las mujeres al mercado laboral está suponiendo un reto para las empresas, implicando un nuevo enfoque de las políticas de recursos humanos. La tradicional división de los papeles de los hombres y las mujeres en la sociedad hace que sigan existiendo situaciones de desigualdad que han de ser corregidas mediante la implantación de acciones positivas por parte de los gobiernos para compensar esos desequilibrios, como el establecimiento de cuotas, la obligación de respetar la igualdad de trato y de oportunidades, etc.

## ¿Qué competencias o atributos aporta el liderazgo femenino?

Liderazgo, optimismo, capacidad organizativa, empatía, flexibilidad o productividad son algunos de los atributos que caracterizan al talento femenino. Las mujeres dirigen a través del diálogo, la creatividad, la flexibilidad, el compromiso, la inteligencia y el equilibrio emocional. La mujer es una gran gestora de imprevistos y es capaz de asumir distintos roles según la situación.

## “La incorporación de mujeres a puestos de dirección nos ha brindado un punto de vista diferente sobre las necesidades de las empresas”

### En ocasiones, hay quien alega que las mujeres líderes en grandes organizaciones empresariales ejercen modelos de liderazgo muy similares a los de los hombres. ¿Cuál es su opinión?

Históricamente se han impuesto unos patrones masculinos de liderazgo. Hoy en día, dentro de los patrones de liderazgo femenino existen muchísimas variantes, pero sigue sorprendiendo cuando una directiva apuesta por un liderazgo más autoritario, automáticamente éste se asocia al patrón masculino. El estilo de liderazgo es un patrón de conducta que viene definido básicamente por la personalidad del líder y existen grandes diferencias en la forma de ejercer el liderazgo.



### Estamos ante una gestión puramente femenina, ¿qué proporción de género tenéis en la actualidad en vuestros equipos directivos?

Contamos con un 65% de ejecutivas a nivel global, un porcentaje altísimo. Y además de la dirección general, tres de nuestras cuatro filiales están dirigidas por mujeres.

### ¿Cuáles son los elementos que caracterizan esta gestión femenina?

Los drivers que dan valor a nuestra empresa siempre se han fundamentado en conceptos de esfuerzo, de disfrute, de generosidad, acompañado de un elemento muy importante, la pasión. Y es la pasión de un equipo eminentemente femenino, tanto en puestos directivos, como no directivos. Equipos que disfrutan con lo que hacen. Esos valores, unidos a la apuesta decidida por el talento, la innovación y la eficacia de nuestros productos determinan nuestra cultura de empresa. En cuanto a la gestión específicamente femenina, en mi opinión la mujer directiva tiene una visión 360, es una gran gestora de imprevistos y basa su liderazgo en la comunicación, la escucha activa y la flexibilidad. A parte, destacaría que, trabajando en el universo de la cosmética para mujeres, contar con intuición femenina es fundamental.

### ¿Qué consejo darías a otras empresas que están en el camino hacia una mayor diversidad?

Yo creo que las empresas que cuentan y que apuestan por directivas femeninas aportan un extra de diversidad a sus empresas. Y esta diversidad de conocimientos, de formas de pensar, de gestionar equipos, es siempre un plus.

### ¿Cuáles son los retos para que las empresas españolas aumenten su liderazgo femenino?

El primer reto es tomar conciencia del valor que aporta a una empresa el contar con mujeres directivas. Una vez reconocido, existe aún un gran reto para sortear las barreras estructurales, por lo que los departamentos de Recursos Humanos han de hacer un esfuerzo en equiparar salarios, favorecer la conciliación personal y profesional, etc. Y es importante que esa conciliación no se quede en el ámbito laboral, sino que llegue también al terreno personal, en el equilibrio en las parejas, la familia, el hogar.

# “Las políticas de diversidad necesitan consistencia en el tiempo para ser percibidas como reales por la plantilla”

**Olga Salomó,**  
Directora Gerente de Recursos Humanos



## Sobre la compañía

Es una compañía multinacional familiar comprometida con la investigación y cuyo objetivo es desarrollar nuevos fármacos para dar solución a problemas terapéuticos no resueltos y mejorar la calidad de vida de los pacientes.

La compañía basa su estrategia empresarial en potenciar los valores humanos y los avances tecnológicos que garanticen la innovación en todas las áreas de la empresa para aportar valor. En este sentido la diversidad y la inclusión son imprescindibles también para su éxito.



## Diversidad de pensamiento es un concepto interesante ¿puede ampliarlo?

En una sociedad diversa hay que prestar atención no solo a lo que llamamos diversidad visible o inherente, sino también a la diversidad invisible o adquirida. Ambas son necesarias para conseguir esa diversidad de pensamiento. La diversidad es precisamente el mix, el equilibrio entre la diversidad inherente (la edad, el género, la raza, la religión...) y la diversidad adquirida, aquella relacionada con la influencia cultural que cada uno ha recibido en función de donde ha nacido, de la experiencia que ha tenido a lo largo de la vida, etc.

## ¿Qué es una cultura inclusiva para Boehringer?

Es crear un entorno de trabajo abierto, colaborativo, donde las personas puedan decir aquello que piensan y donde se puede cometer errores y no ser castigado. Un lugar donde se valoren las aportaciones de unos y otros para conseguir ideas innovadoras.

## ¿En qué momento comenzáis a preocuparos por la diversidad de género en vuestra plantilla?

En el año 2010 hay un compromiso firme de la dirección de la compañía, con un primer plan de igualdad y diversidad, que incluía información, formación, un diccionario de lenguaje neutro, con agentes de igualdad dentro de la compañía que pudieran realmente involucrar a todas las personas de la organización. Esto nos permitió conseguir en 2011 el distintivo de igualdad por parte del Ministerio de Igualdad. En el 2016 ampliamos ese plan a cuestiones de violencia de género y también incluimos temas de flexibilidad y conciliación.

## “Debe haber mujeres que ejerzan un role model de liderazgo a seguir por toda la empresa”.

## ¿Creéis en el ejemplo como método ideal para predicar la diversidad?

Absolutamente. Muchas veces las compañías ponemos en marcha políticas, pero no se tangibilizan con ejemplos. Hay que ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace. Que existan modelos dentro de la empresa con los que los empleados comprueben que la compañía está apostando realmente por temas de diversidad.

### ¿Cuál es vuestra situación actual?

En nuestra plantilla somos el 52% hombres y el 48% mujeres. Y si nos fijamos en la parte de liderazgo, somos el 51% hombres y el 49% mujeres. Es decir, realmente somos una compañía que desde 2010 hemos avanzado claramente en temas de igualdad.

## “Hemos avanzado claramente en políticas de igualdad desde el año 2010, con un 51% de hombres y un 49% de mujeres directivas”

### ¿Tenéis algún tipo de formación en parcialidad inconsciente?

Sí, la desarrollamos con todos los líderes de la compañía y el Departamento de Recursos Humanos y está encaminada a detectar cuáles son nuestros sesgos inconscientes. Estos resultan determinantes a la hora de comprender y actuar. Nuestro cerebro utiliza los sesgos, nuestras percepciones, interpretaciones y preferencias, como filtros para hacernos manejable la cantidad de impactos de información que nos llega. Lo que resulta es una visión parcial del mundo realizada por nuestros sesgos, más que lo que realmente tenemos frente a nosotros. Esto puede provocar que pasemos por alto a las personas, la información, los riesgos, las oportunidades, etc., sin más motivo que nuestra propia perspectiva. Comprender nuestros propios sesgos puede ayudarnos a ser más conscientes de lo que nos estamos perdiendo. Por eso es clave aumentar la diversidad y la inclusión: porque una mayor variedad en los puntos de vista puede ayudarnos a tener una visión más completa. Comprender nuestros propios sesgos puede ayudarnos a ser más conscientes de lo que nos estamos perdiendo. Por eso es clave aumentar la diversidad y la inclusión: porque una mayor variedad en los puntos de vista puede ayudarnos a tener una visión más completa.

### ¿Y alguna política relacionada con el mentoring?

Tenemos un grupo interno de mujeres que se llama MAR, Mujeres Alcanzando Retos. Ellas se ocupan de mentorizar a mujeres que quieren desarrollarse dentro de la compañía. Ellas las patrocinan y les ayudan a aprender elementos nuevos, les acompañan en toda su trayectoria dentro de la compañía. Este grupo tiene como objetivos potenciar el talento dentro de la compañía, impulsar el liderazgo femenino, crear ambientes de confianza, conectar inquietudes a través del networking, así como la propia actividad de mentoring.

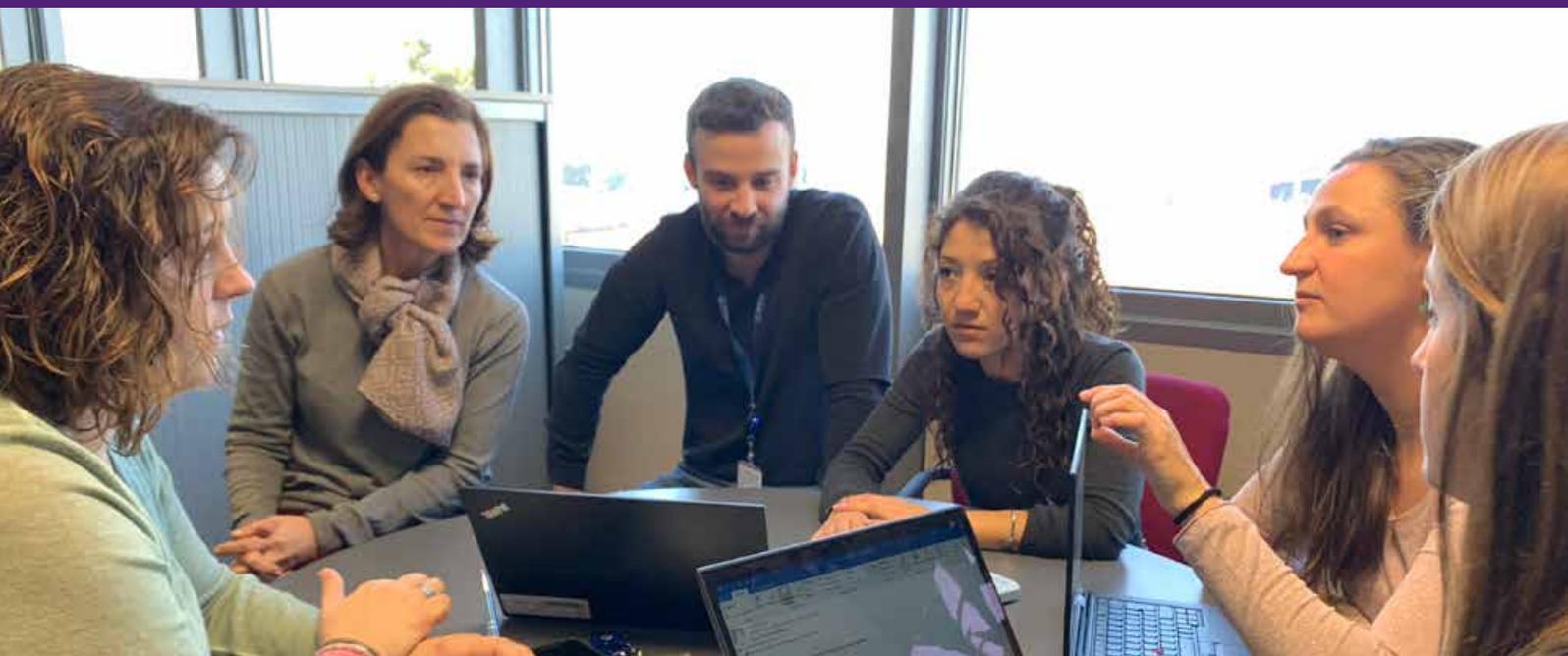
### ¿Qué otras políticas habéis desplegado?

Hemos definido un programa específico para ello que hemos denominado Aspiración 2025, basado en las 3 G (Género, Generación y Geografía). Además, hemos nombrado a un responsable de diversidad e inclusión en cada país en los que estamos presentes y habilitado un espacio exclusivo en la Intranet para todo lo relativo a estos temas para que los empleados tomen consciencia de los sesgos inconscientes y como éstos influyen en nuestra toma de decisiones.

En cuanto a la formación en diversidad e inclusión hemos creado una formación presencial y otra online. En estas formaciones los participantes van descubriendo qué son los sesgos inconscientes, cómo afectan en la toma de decisiones, cómo pueden trabajar para eliminarlos y cómo debe ser un líder inclusivo.

### ¿Qué consejo darías a las compañías que, convencidas de sus beneficios, deseen dar un paso hacia adelante en materia de diversidad?

Les diría que sean consistentes. Muchas veces las compañías creamos las políticas, pero no somos consistentes en su aplicación. Como he dicho anteriormente, es importante que los profesionales de tu compañía vean modelos de éxito. Es necesario ser consistente, que estas políticas de diversidad vayan acompañadas de coherencia y consistencia con los resultados.



# Cómo pasar a la acción

Los datos del informe Women in Business de 2019 muestran claramente que, pese a los contundentes argumentos empresariales en favor de la diversidad de género, el cambio en las altas esferas transcurre con demasiada lentitud.

En Grant Thornton, tras años publicando informes sobre el papel de la mujer en el ámbito empresarial, dada nuestra experiencia como red internacional de firmas y gracias a nuestros esfuerzos por conseguir un equilibrio de género en la alta dirección, hemos concluido que, para avanzar, es necesario adoptar medidas expresas en ámbitos específicos. Todas las organizaciones pueden impulsar cambios positivos si adquieren un compromiso con este tipo de intervenciones.

## Los argumentos empresariales en favor de la diversidad son contundentes.

Nuestro estudio sobre el valor de la diversidad calcula que el coste de oportunidad de las empresas que tienen consejos de dirección formados exclusivamente por hombres (en términos de menor retorno sobre los activos) ascendía a la impresionante cifra de 655.000 millones de USD en 2014. Asimismo, un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG) sobre 171 empresas alemanas, suizas y austríacas<sup>5</sup> muestra una clara relación entre la diversidad de los equipos directivos y los ingresos procedentes de productos y servicios innovadores. Y muestra que los resultados de innovación solo mejoran con fuerza cuando más de un 20% de los puestos directivos están ocupados por mujeres.

## No podremos aprovechar las ventajas de la diversidad en la alta dirección hasta que se eliminen los sesgos de género en la contratación y el desarrollo profesional.

Se sigue discriminando a la mujer en los procesos y entrevistas de empleo. Ante esta parcialidad en la identificación del talento y la contratación, no es de sorprender que un 26% de las mujeres considere el acceso a contactos internos y externos como un obstáculo para ascender profesionalmente. Pero estas parcialidades pueden erradicarse. Cuando una multinacional de productos de consumo redefinió su política de contratación para exigir listas de candidatos que fueran diversas, el porcentaje de mujeres en puestos directivos pasó del 17% al 30% en cuatro años.



# 25%

porcentaje de mujeres en puestos directivos, pese a representar un 50% de los graduados universitarios de todo el mundo<sup>5</sup>



# 17%

proporción de mujeres en consejos de administración en el G20 (las mujeres conforman un 12% de los comités ejecutivos)

Fuente: 'Women matter: Time to accelerate - 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017

## Una vez que las mujeres se incorporan a la organización, es necesario conseguir que se queden.

En el informe 2018, hemos preguntado a altos directivos por qué habían implantado políticas de igualdad de género, y la respuesta más habitual (65%) era para atraer y mantener a los empleados. Entre las políticas más frecuentes se encontraban la baja por paternidad/maternidad retribuida (59%), el horario flexible (57%), las modalidades de trabajo a tiempo parcial (54%) y las modalidades de trabajo a distancia (40%). Un estudio de Catalyst<sup>6</sup>, revela la importancia de dichas políticas, y concluye que el 83% de las mujeres con acceso a horarios flexibles optan a puestos directivos, frente a un 54% cuando no cuentan con ese tipo de facilidades.

## Ofrecer oportunidades y promover el desarrollo profesional son medidas clave para que asciendan los empleados más competentes.

Según un estudio reciente de American Express, si las mujeres ven que hay mujeres en las altas esferas de la organización, es más probable que aspiren a ocupar dichos puestos. Asimismo, la organización canadiense Women of Influence<sup>7</sup> concluye que, aunque solo el 32% de las mujeres considera un objetivo factible llegar a puestos de alta dirección, este porcentaje aumenta al 49% cuando cuentan con un mentor y, al 61% si cuentan con algún sponsor. También resulta indicativo que las organizaciones situadas en los primeros puestos del ranking Fortune sobre las empresas más admiradas del mundo<sup>8</sup> tengan el doble de mujeres en puestos directivos que las que se encuentran a la cola.



**A nuestro juicio, todos tenemos capacidad para cambiar la situación. Por eso, nos gustaría que se uniesen a nuestro debate sobre cómo diseñar una cultura empresarial que promueva una verdadera diversidad de género.**

### **Sigue nuestra campaña**

En [www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es), podrá consultar entrevistas a personalidades destacadas en el ámbito de la diversidad, acceder a nuestras redes sociales y aportar sus comentarios para contribuir a un futuro empresarial en equilibrio.

### **Participe en el debate**

#WomenInBusiness

#HaciaUnAvanceReal

#DíaInternacionalDeLaMujer

### **Si se promueven estas políticas, se puede generar una cultura empresarial abiertamente inclusiva y favorable a la paridad.**

El estudio de BCG<sup>9</sup> muestra que los hombres a menudo sobrevaloran el apoyo con el que cuenta la mujer en el entorno de trabajo. Al preguntarles si su organización ofrecía apoyo a las mujeres por parte de directivos o cargos intermedios, un 72% de los hombres encuestados respondía que sí, mientras que solo el 54% de las mujeres coincidía con esta opinión. Se trata de una cuestión de gran importancia: un estudio de Goldman Sachs<sup>10</sup> concluye que el 49% de las mujeres japonesas dejan su trabajo porque se sienten estancadas profesionalmente.

### **Para conseguir una cultura inclusiva, hay que analizar los datos y valorar cuál es nuestra situación actual.**

Una organización solo podrá adoptar medidas adecuadas si sabe cuál es su situación en ese momento. Un caso de éxito patente es el de General Mills USA<sup>11</sup>, que intensificó su enfoque en indicadores clave en materia de diversidad y estableció que la alta dirección respondiese ante el CEO de algunos parámetros específicos. La proporción de mujeres en el equipo directivo de la empresa aumentó del 9% en 2013 al 33% en 2016.

### **Conversaciones por el cambio**

A través de estos temas de interés, el informe 'Women in Business 2019: hacia un avance real' trata de ofrecer pautas a la alta dirección para que incorporen más mujeres a sus filas. "Estamos trabajando en un plan de acción que cualquier organización pueda poner en práctica para avanzar en materia de diversidad de género y para que el cambio se mantenga en el tiempo. De este modo, podremos afrontar al futuro con los equipos directivos más competentes", afirma Kim Schmidt.

En el presente informe, ponemos de relieve la realidad internacional: pese a los avances recientes, el cambio está siendo demasiado lento después de dos décadas de iniciativas en este ámbito.

Por eso vamos a invitar a diferentes líderes empresariales de todo el mundo a que participen en un debate sobre cómo conseguir cambios duraderos. Los principales líderes en este ámbito son figuras empresariales internacionales pioneras en la diversidad de género. Estos líderes compartirán sus casos de éxito, consejos y soluciones prácticas.

A partir de estas complejas conversaciones, crearemos una metodología práctica que permita impulsar el número de mujeres en la alta dirección.

# Metodología y referencias

## Metodología

El informe IBR (International Business Report) de Grant Thornton es el principal estudio mundial de empresas del mid-market, en el que, cada año, se entrevista a unos 4.000 altos ejecutivos de entidades cotizadas y empresas de propiedad privada de todo el mundo. El informe se publicó por primera vez en 1992 en 9 países europeos, y actualmente encuesta todos los años a más de 8.000 altos directivos de 35 economías, lo que permite comprender mejor las cuestiones económicas y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

Los resultados del presente informe se han obtenido a partir de las 4.900 entrevistas y encuestas realizadas en noviembre y diciembre de 2018 en el mundo y entre enero y febrero de 2019 en España a directores generales, consejeros delegados, presidentes u demás altos cargos de todos los sectores industriales en empresas del mid-market de 35 países.

La definición del mid-market varía según el país; en Europa, entrevistamos a empresas con entre 50 y 499 empleados; en Estados Unidos, a organizaciones con ingresos anuales de entre 20 y 2.000 millones de dólares; en China, a entidades de entre 100 y 1.000 empleados. A los efectos de este estudio, la alta dirección se define como aquellos que ocupan puestos de máxima responsabilidad, tales como director general, director de operaciones o director financiero, consejeros delegados o socios.

En España se han realizado 400 entrevistas telefónicas parte de "ADIMEN Grupo Análisis e Investigación" y 8 entrevistas presenciales, elaboradas entre enero y febrero de 2019, que han permitido complementar y dar una visión específica de la realidad en España en comparación con la del resto de países.

## Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida y galardonada en todo el mundo, y una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Grant Thornton es una de las principales consultoras de negocio que ayuda a las organizaciones más dinámicas a liberar su potencial para conseguir un mayor crecimiento.

Nuestra marca es respetada en todo el mundo, dada nuestra condición como una de las principales organizaciones auditoras globales, reconocida por los mercados de capitales, reguladores y organismos emisores de normas internacionales. Nuestra presencia global en más de 140 países con más de 53.000 personas significa que podemos satisfacer sus cambiantes necesidades, al tiempo que le ofrecemos la agilidad y los análisis de valor que necesita para ir un paso por delante del resto.

En España Grant Thornton es una firma de servicios profesionales multidisciplinar de auditoría, consultoría de negocio, tecnológica e innovación y asesoramiento fiscal, legal y financiero, con 900 profesionales en 10 ciudades.

Contamos entre nuestros clientes con entidades privadas, sociedades cotizadas y organizaciones del sector público que acuden a Grant Thornton para beneficiarse de nuestros conocimientos técnicos y nuestras sólidas capacidades sectoriales, y también por nuestro diferenciado enfoque de trabajo. Los socios y los equipos de nuestras firmas miembro dedican dosis importantes de su tiempo a comprender verdaderamente su negocio, proporcionándole análisis de valor y una óptica renovada que le ayudará a avanzar.

Tanto si se trata de una organización con aspiraciones nacionales o con objetivos internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar todo su potencial de crecimiento.

Visite [grantthornton.es](http://grantthornton.es) y descubrirá cómo podemos ayudarle.

## Notas al pie

1. 'Women matter Africa', McKinsey & Company, 2016
2. 'Introduction: Interpreting the transformation of gender inequalities in Southern Europe', María José González, Teresa Jurado and Manuela Naldini in 'South European Society and Politics', Routledge, 2009
3. 'In Latin America, why women face an iron ceiling', Angélica Fuentes, 'Fortune', 2014
4. 'Women matter: Time to accelerate - 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017
5. 'The mix that matters: Innovation through diversity', Boston Consulting Group, 2017
6. 'The great debate: Flexibility vs. face time - Busting the myths behind flexible work arrangements', Catalyst, 2013
7. 'Women's Leadership Study', Nielsen for American Express and Women of Influence, 2015
8. Gender Forward Pioneer (GFP) Index, Shandwick, 2016
9. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017
10. 'Womonomics 4.0: Time to Walk the Talk', Goldman Sachs, 2014
11. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017

# Contacto



## Isabel Perea

Socia de Grant Thornton

Isabel.Perea@es.gt.com

T +34 932 06 39 00



## Aurora Sanz

Socia de Laboral de Grant Thornton

Aurora.Sanz@es.gt.com

T +34 932 06 39 00

## Cómo puede ayudar Grant Thornton

En un entorno de negocio globalizado y volátil como el actual, las organizaciones deben adoptar un enfoque equilibrado a la hora de explorar los riesgos y oportunidades y lograr un crecimiento sostenible.

Grant Thornton pone a su disposición un equipo y línea de servicio altamente profesionalizada que le ayudará a auditar el nivel de diversidad de género en sus plantillas, sea cual sea el tamaño de su empresa, y a diseñar las distintas políticas necesarias, ya sean planes de igualdad, políticas de formación, talento, mentoring, etc.

Los equipos de dirección deben aportar un enfoque equilibrado de perspectivas de cara a la toma de decisiones. Grant Thornton se compromete con los equipos de alta dirección para generar y promover una base de profesionales resiliente y colaborativa capaz de asumir los trabajos asignados.

Las personas constituyen el núcleo fundamental de cualquier negocio de éxito y son sin duda uno de sus activos más valiosos. Escuchamos con detenimiento las necesidades de su negocio y le ofrecemos soluciones exclusivas y adaptadas a sus circunstancias. Desde el análisis de sus opciones de crecimiento estratégico y una adecuada gestión de riesgos y oportunidades, hasta el máximo aprovechamiento de su base de talento, nuestra red global le ofrece el apoyo de los especialistas que necesita para prosperar en un entorno en constante cambio.

## Más información

[grantthornton.es](http://grantthornton.es)

### Coordinación del estudio y campaña Women In Business en España

#### Policarpo Aroca

Responsable de Comunicación Grant Thornton

T: +34 91 576 39 99

M: +34 650 71 31 21

E: [Policarpo.Aroca@es.gt.com](mailto:Policarpo.Aroca@es.gt.com)

#### Scott Spires

Técnico de Comunicación Grant Thornton

#### Marta Cobo

Diseño corporativo de Grant Thornton

**Sigue nuestra campaña digital**

**#WomenInBusiness**

**#HaciaUnAvanceReal**

**#DíaInternacionalDeLaMujer**

[WWW.GRANTTHORNTON.ES](http://WWW.GRANTTHORNTON.ES)







Audit | Tax | Legal | Advisory

© 2019 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 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.