



Diversidad



Global



Datos

Mujeres directivas: construyendo un plan para la acción

Marzo de 2019



Bienvenida

Reporte *Mujeres directivas* 2019 de Grant Thornton: construyendo un plan para la acción

Este año marca un cambio en nuestros reportes sobre la diversidad de género en la alta dirección. Más allá de publicar los resultados y de discutir las recomendaciones asociadas, en 2019 estamos dando un paso hacia adelante al esbozar la acción consciente y deliberada que las empresas pueden tomar: medidas prácticas para aumentar el número de mujeres en la alta dirección, en todas las funciones, industrias y regiones.

Como líderes de las empresas dinámicas del mundo, ustedes tienen el poder para impulsar el cambio. Los últimos 12 meses han visto un progreso positivo, pero pocos de nosotros, incluido Grant Thornton, podemos levantar nuestras manos y decir que estamos ganando en materia de diversidad de género; que la cultura empresarial, las políticas de contratación y los planes de retención de personal han creado paridad de género en los niveles más altos. “Sabemos esto porque durante 15 años hemos analizado los números de negocios globales en miles de empresas en todo el mundo”, dice Francesca Lagerberg, líder global de desarrollo de la red en Grant Thornton International.

“A comienzos de 2018 observamos lo que habíamos logrado en este espacio. Nosotros, como muchas otras organizaciones, simplemente no habíamos progresado lo suficiente”, reconoce Kim Schmidt, líder mundial de liderazgo, personas y cultura en Grant Thornton International. “Vimos que éramos un reflejo perfecto de lo que estaba sucediendo en el mercado externo”.

Haciendo lo correcto

La diversidad de género no significa hacer lo correcto sólo desde el punto de vista social: es lo mejor para los negocios. “Existe una base significativa de información que demuestra una fuerte correlación entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales”, dice Kim. “En el entorno complejo y volátil de hoy, las organizaciones necesitan ser receptivas e innovadoras. Y nosotros sabemos que existe un vínculo directo entre innovación y diversidad. La diversidad perdurable sólo puede lograrse mediante una acción comprometida para promover a las mujeres, a través del patrocinio y el apoyo, creando oportunidades, eliminando prejuicios y dando forma a una cultura inclusiva”.

De manera alentadora, nuestra investigación en 2019



revela la mayor proporción de mujeres en la alta dirección registrada a nivel mundial con un 29%, un aumento de cinco puntos porcentuales respecto al año pasado, sugiriendo un enfoque más activo y específico para mejorar la situación.

No obstante, esto no llega a garantizar la paridad de género a largo plazo. Las empresas aún deben tomar medidas deliberadas y continuas para lograr un cambio sostenible. “Las iniciativas específicas ponen en marcha la actividad, pero se ve una diferencia cuando se siguen rigurosamente y donde existe un compromiso real por parte de la alta dirección”, dice Francesca. “Se filtra a través de una organización para que todos lo sepan: así es como hacemos las cosas”.

A algunas regiones les está yendo mejor que a otras, y hay lecciones que aprender de ellas: Europa del Este tiene el mayor porcentaje de mujeres en la alta dirección, con el 32% de la gerencia senior compuesta por mujeres en la región, en comparación con América Latina, con sólo un 25%. “En los países que ya tienen una gran diversidad, se sorprenden de que no todas las empresas estén

Contenido

05 Resultados globales

06 Profundizando

08 Panorama regional

12 Barreras para el
progreso

13 Acciones positivas

14 Diseñando el plan
para la acción

16 Metodología



Peter Bodin
CEO global



Francesca Lagerberg
Líder global -
desarrollo de la red



Kim Schmidt
Líder global - liderazgo,
gente y cultura

“Para sobrevivir y prosperar en el complejo entorno global de hoy, las organizaciones deben **impulsar el cambio cultural, promoviendo la innovación y la inclusión.** La diversidad es fundamental para los negocios adaptados al futuro”.


**Peter Bodin, CEO global,
Grant Thornton International**

presionando para lograr el equilibrio”, dice Francesca. “Es reconfortante ver a las compañías que realmente han adoptado la diversidad de género, y es una llamada de atención a las partes del mundo donde la diversidad se considera radical”.

Dando el siguiente paso

Lo que nuestra investigación de este año demuestra es que se está creando el impulso. Ahora, sobre la base de nuestros reportes y la experiencia de primera mano del mercado, queremos diseñar un plan de acción para el progreso. “El momento para la acción deliberada es ahora”, afirma Kim, y es por eso que en 2019 buscamos identificar las formas concretas en que las empresas puedan avanzar hacia la paridad de género.

Al involucrar a la comunidad empresarial global en este tema, esperamos ayudar a generar un cambio positivo y duradero. “Miro hacia el futuro y me pregunto: ¿por qué querría alguien un enfoque que no abarcara la diversidad? Es la única manera de construir un equipo que pueda tener éxito”, sostiene Francesca.

A woman with blonde hair tied in a ponytail, wearing a blue work jacket, is focused on her work in a cluttered workshop. She is holding a small metal part in her left hand and reaching for a tool in a rack with her right hand. The workshop is filled with various tools, including wrenches, screwdrivers, and sockets, hanging on the walls and scattered on the workbench. The lighting is warm and focused on the woman, creating a sense of concentration and craftsmanship.

“Para que cualquier organización pueda tener un impacto en el tema crítico pero al mismo tiempo descuidado de la diversidad de género, es imprescindible tener un entendimiento completo de lo que nos dicen los datos sobre la paridad de género, lo que en sí mismo creará un caso para la acción”.

**Kavita Mathur, líder de personas y cultura,
Grant Thornton India**

Resultados globales

Manteniendo el impulso

A nivel mundial se está avanzando en la diversidad de género en los negocios. Tras el despertar del movimiento #MeToo y un mayor escrutinio de la brecha salarial de género, el 2019 muestra el mayor porcentaje registrado de mujeres en la alta dirección, con un 29%. Este año también marca el mayor aumento en la proporción de mujeres en cargos ejecutivos en todo el mundo, con cinco puntos porcentuales más respecto al 24% en 2018, siendo

la primera vez que la proporción de mujeres en la alta dirección supera a una de cada cuatro.

Sin embargo, el progreso positivo ha tardado en llegar: las mejoras se sitúan en sólo 10 puntos porcentuales desde que iniciamos nuestros reportes en 2004, mientras que para 2018 observamos que las cifras se habían mantenido estáticas respecto de las registradas hace una década en 2009.

Mujeres directivas 2019 - global



87%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección

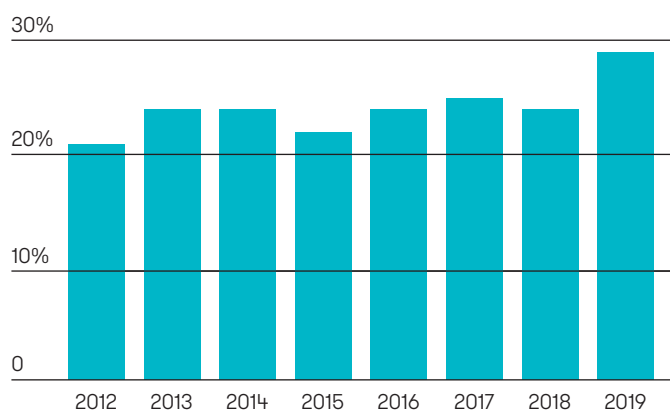


29%

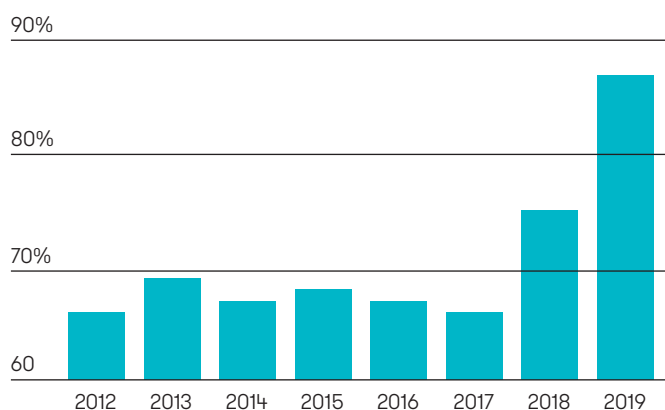
porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior

De manera alentadora, en los últimos cinco años la proporción de empresas globales que emplean al menos a una mujer en la alta dirección ha aumentado en 20 puntos porcentuales, con 12 puntos sólo en el último año. Sin embargo, a nivel mundial la proporción de mujeres en cargos de alto nivel aún no alcanza el punto de inflexión del 30% que se espera abra las puertas a la paridad de género.

Porcentaje de mujeres en la alta dirección



Empresas que emplean al menos una mujer en puestos gerenciales senior



Profundizando

Este año, les pedimos a los ejecutivos senior que identificaran las principales barreras que habían superado en su camino hacia la cima. Si bien las mujeres informaron que carecían de acceso a oportunidades de *networking* y de desarrollo, ambos sexos sintieron que su función laboral les dejaba muy poco tiempo para enfocarse en su promoción.

Nuestra investigación de 2019 también muestra que las mujeres todavía creen que el progreso es más sencillo en ciertos puestos. Recursos humanos es el área que supera con creces al resto para el liderazgo femenino, mientras que en la alta dirección, la posición de directora de finanzas registra el doble de representantes femeninas que cualquier otra función.

Puestos de liderazgo ocupados por las mujeres

Directora de recursos humanos

43%

Directora financiera (CFO)

34%

Directora de marketing (CMO)

20%

Directora de operaciones (COO)

18%

Directora de ventas

17%

Directora de información (CIO)

16%

Directora ejecutiva (CEO)/directora general

15%

Controller corporativa

14%

Socia

7%

Otros

3%

Fuente: Grant Thornton IBR 2019

“Sé por experiencia personal que la diversidad de género conduce a un mayor rendimiento, a una cultura más inclusiva, a decisiones más equilibradas. Creo que un negocio que no tiene equilibrio de género no puede ser sostenible. La responsabilidad de construir esa cultura inclusiva está en las manos de nosotros como líderes”.

**Peter Bodin, CEO global,
Grant Thornton International**

“Una acción que podemos tomar para crear una cultura inclusiva es aumentar la conciencia de manera continua. No se trata solo de marcar una casilla y asegurarse de que estamos haciendo todo lo correcto; se trata de hacerlo todos los días. Y está también en hablarlo diariamente, en cada ocasión que surja.”

Macha Pohu, vicepresidente de talento y cultura, Raymond Chabot Grant Thornton, Canadá



Panorama regional

Nuestro reporte en 2019 revela marcadas diferencias regionales en la diversidad de género en la alta dirección, a menudo enraizadas en factores culturales, económicos y políticos específicos de cada país. Europa del Este está a la vanguardia con casi un tercio (32%) de la alta dirección compuesta por mujeres en la región, superando

la cifra global en tres puntos porcentuales. Por el contrario, América Latina tiene la cifra más baja, con sólo el 25% de los gerentes senior que son mujeres; mientras que la UE, Asia Pacífico (APAC) y América del Norte, entre otros, no logran un movimiento significativo en el terreno intermedio.

Liderando el camino

El éxito continuo de las mujeres de Europa del Este (en nuestro reporte *Mujeres directivas 2015* la región representó a siete de los 10 países principales en cuanto a mujeres ejecutivas) se debe a factores sociales y políticos. La Europa del Este moderna ha ofrecido oportunidades para que las mujeres adquieran habilidades técnicas y se muevan hacia industrias dominadas por hombres, con muchas mujeres líderes en el lugar de trabajo. Las políticas gubernamentales dirigidas al pleno empleo y al emprendedorismo también han inspirado y apoyado a las mujeres.

Mientras tanto, nuestro reporte *Perspectivas sobre*

diversidad: género, edad y etnia 2018 mostró a las empresas africanas liderando el camino tanto en la priorización como en la adopción de medidas sobre la diversidad de género. En las entrevistas llevadas a cabo por McKinsey & Company¹, 35 mujeres líderes empresariales identificaron una ética de trabajo universal y sólida porque “sentían que tenían que trabajar el doble que sus compañeros hombres”. Al mismo tiempo, la tecnología para efectuar pagos con teléfonos celulares ha ayudado a las propietarias de negocios, especialmente en áreas rurales, al abrir el acceso a los servicios financieros.

Europa del Este



85%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



32%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior

África




94%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



31%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior



“En nuestra firma comenzamos a medir las habilidades de liderazgo en cada puesto de trabajo y eso ha cambiado el camino de nuestra cultura hacia un entorno más inclusivo. Teníamos muchas líderes femeninas fuertes que no eran apreciadas por sus habilidades de liderazgo, y ahora que hemos identificado esas habilidades, también tenemos más socias mujeres”.

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

El término medio

Con la excepción de América del Norte, que ha superado la marca del 30%, las regiones ubicadas en el término medio están justo por debajo del promedio mundial de la proporción de mujeres en la alta dirección, con un 28%. Con excepción de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), que cayó del 39% en 2018, todas estas regiones han logrado un grado de mejora en este área. Existe una mayor variación en cuanto al número

de empresas con al menos una mujer a nivel ejecutivo: la ASEAN lidera el camino en este grupo con un 94%, seguida de América del Norte con el 92%, APAC con el 85% y la UE con el 84%. Todas estas regiones han visto una mejora significativa en la proporción de empresas con al menos una mujer en la alta dirección, con APAC registrando el mayor cambio para mejor, aumentando 14 puntos porcentuales del 71% en 2018 a 85% en 2019.

América del Norte



92%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



31%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior

La Unión Europea (UE)



84%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



28%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior

Asia Pacífico (APAC)



85%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



28%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)



94%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



28%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior

Detrás de la curva

El sur de Europa y América Latina enfrentan barreras culturales para la promoción de las mujeres dentro de las empresas.

En muchos países de Europa del Sur todavía existe una fuerte tradición de que cuidar de la familia es responsabilidad de la mujer, como lo destacaron María José González, Teresa Jurado y Manuela Naldini en la revista “South European Society and Politics”². Nuestra investigación respalda esto, revelando que en la región, el 27% de las mujeres líderes encuentran que esas

responsabilidades fuera del trabajo actúan como una barrera para su crecimiento. Asimismo, a pesar de la predilección de la región por las mujeres presidentes, muchas culturas latinoamericanas siguen creyendo que las mujeres deberían centrarse en la vida familiar, creando el “techo de hierro” identificado por Angélica Fuentes, ex directora ejecutiva de Omnilife³.

Nuestra investigación también muestra que el cuidado es un problema importante para las mujeres en estas regiones, con el 24% de las mujeres gerentes citándolo como un obstáculo para su crecimiento.

América Latina



83%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



25%

porcentaje de mujeres que ocupan

Europa del Sur



83%

porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección



26%

porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior



Barreras para el progreso

Nuestra investigación consultó a aquellos que ya han dado el salto a puestos de la alta dirección acerca de las barreras que tuvieron que superar en su camino hacia la promoción. La mayor barrera, tanto para hombres como para mujeres, ha sido la dificultad de encontrar tiempo para mejorar sus habilidades en el trabajo junto con sus responsabilidades laborales básicas, con los hombres identificando esto como un problema con más frecuencia que las mujeres. En cuatro de las siete categorías principales resaltadas, las mujeres fueron más propensas a decir que habían enfrentado algún tipo de barrera, o que habían enfrentado más barreras en general.

Luego de las responsabilidades básicas, las mujeres mencionan que están siendo relegadas por la falta de acceso a oportunidades laborales de desarrollo: éste es el factor que muestra el mayor desequilibrio entre los géneros. Las oportunidades restringidas de *networking* y las responsabilidades de cuidado fuera del trabajo son los segundos obstáculos más probables que las mujeres deben superar en su camino hacia roles ejecutivos.

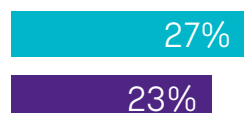
Mientras tanto, entre aquellos que sostuvieron que no enfrentaron barreras para el progreso, existe sorprendentemente poca diferencia en el porcentaje entre hombres y mujeres. En 2019, nuestra investigación muestra que las regiones con más líderes tanto masculinos como femeninos que dicen que no perciben barreras para la promoción son África (42%) y América del Norte (34%).

Barreras que enfrentan los líderes senior

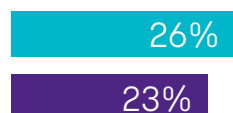
Encontrar el tiempo junto a las responsabilidades básicas del trabajo



Falta de acceso a oportunidades laborales de desarrollo

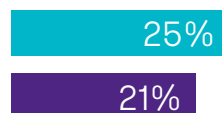


Acceso a oportunidades de *networking*

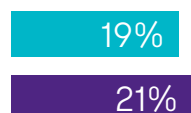


Mujeres Hombres

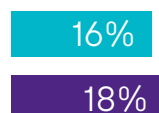
Responsabilidades de cuidado fuera del trabajo



Empleadores no dispuestos a invertir en capacitación y desarrollo de habilidades



No tener el dinero para invertir en capacitación y desarrollo de habilidades



Fuente: Grant Thornton IBR 2019



“La diversidad no es un problema de las mujeres. Las mujeres la entienden. Viven con ella todos los días. **El cambio ocurre cuando los líderes toman acción.** Así que quiero tener una conversación con los hombres en la sala. Aprovechen la oportunidad y háganla propia”.

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

Acciones positivas

El caso de negocios para la diversidad en el liderazgo es claro. Si todos los países igualaran el progreso de la nación en su región con la mejora más rápida hacia la paridad de género, se podrían agregar hasta USD 12 billones al crecimiento anual del PIB mundial en 2025, según McKinsey & Company⁴.

Cuando las empresas entienden su propia posición en la escala de paridad de género, y cómo es que los hombres y las mujeres se mueven a través de sus canales de promoción, están en condiciones de tomar medidas específicas y apropiadas. En 2019 observamos las formas más comunes en que las compañías intentan obtener ventajas comerciales al tener más líderes femeninas.

Nuestro informe muestra que, en línea con el progreso general positivo registrado, el 75% de las empresas están tomando medidas deliberadas para mejorar la diversidad de género.

Acciones a nivel mundial para promover la diversidad de género

Asegurar el acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo en el trabajo

34%

Crear una cultura inclusiva

31%

Facilitar el trabajo flexible

29%

Proporcionar mentoring y coaching

24%

Revisar los enfoques de reclutamiento

24%

Establecer metas/cuotas para el equilibrio de género en los niveles de liderazgo

19%

Introducir capacitaciones acerca del sesgo inconsciente

18%

Vincular las recompensas de la alta dirección al progreso en los objetivos de equilibrio de género

18%

Fuente: Grant Thornton IBR 2019

Diseñando el plan para la acción

Los datos del reporte de *Mujeres directivas 2019* muestran claramente que, a pesar del poderoso caso de negocios a favor de la diversidad de género, el cambio en el nivel superior ha demorado en llegar.

En Grant Thornton, nuestros años de reportar acerca de mujeres directivas, nuestra experiencia como una red global de firmas y nuestros propios esfuerzos para alcanzar el equilibrio de género en el nivel ejecutivo nos han demostrado que el progreso se produce mediante la acción deliberada en áreas específicas. Al comprometerse con estas acciones, todas las empresas pueden impulsar un cambio positivo.

El caso de negocios a favor de la diversidad es fuerte

Nuestra investigación sobre el valor de la diversidad estima que el costo de oportunidad (en términos de rendimientos menores de activos) para compañías con juntas ejecutivas exclusivamente compuestas por hombres fue de USD655 mil millones en 2014. Mientras tanto, un estudio realizado por el Boston Consulting Group (BCG) a 171 empresas alemanas, suizas y austríacas⁵ mostró una clara relación entre los diversos equipos de gestión y los ingresos de productos y servicios innovadores. También mostró que el desempeño de la innovación sólo aumentó significativamente cuando más del 20% de los cargos directivos estaban ocupados por mujeres.

No podemos beneficiarnos de un liderazgo diverso hasta que no se elimine el sesgo de género durante la contratación y el desarrollo

Las mujeres todavía experimentan discriminación de género al aplicar a un trabajo o al ser entrevistadas. A esto debe sumarse el sesgo en la identificación de talentos y las fuentes de contratación, y es poco sorprendente que en nuestra investigación, el 26% de las mujeres mencionara el acceso al *networking* interno y externo como una barrera para el avance. Pero el prejuicio se puede superar: cuando una compañía multinacional de productos de consumo masivo renovó su proceso de reclutamiento exigiendo listas diversas de candidatos, la proporción de mujeres en su liderazgo aumentó de 17% a 30% en cuatro años.

Una vez que el talento femenino es reclutado, debe ser retenido

Cuando preguntamos a los líderes de negocios en nuestro reporte de 2018 por qué tenían políticas de igualdad de género, la respuesta más común, en un 65%, fue para atraer y mantener a los empleados. Entre las políticas más populares nombraron a la licencia por paternidad (59%), el



25%

porcentaje de mujeres en puestos directivos, a pesar de que ellas representan el 50% de los graduados de educación superior del mundo⁵



17%

porcentaje de mujeres en puestos en juntas corporativas dentro del G20 (las mujeres representan el 12% de los comités ejecutivos)

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

horario flexible (57%), el trabajo a tiempo parcial (54%) y el trabajo remoto (40%). La importancia de estas políticas se refleja en la investigación de Catalyst⁶, que reveló que el 83% de las mujeres con acceso a arreglos de trabajo flexible aspiraba a la alta dirección, frente al 54% de las que no lo tenían.

Facilitar oportunidades de desarrollo hará que las mejores personas sigan avanzando

Cuando las mujeres ven a otras mujeres en puestos senior, es más probable que aspiren a ocuparlos: un estudio reciente de American Express Canada y Women of Influence⁷ encontró que aunque sólo el 32% de las encuestadas creía que alcanzar la alta dirección era una meta realizable, esto aumentaba al 49% si tenían un mentor y al 61% con un sponsor. Es igualmente revelador que las organizaciones que ocupan los primeros puestos en la lista de las Compañías Más Admiradas del Mundo de Fortune⁸ tengan el doble de mujeres en la alta dirección que aquellas en puestos inferiores.

Si se promueven estas políticas, podemos crear una cultura empresarial abiertamente inclusiva y comprensiva

La investigación de BCG⁹ revela que los hombres frecuentemente sobrestiman el apoyo que las mujeres tienen en el lugar de trabajo. Cuando se les preguntó si su compañía ofrecía apoyo para mujeres de parte de ejecutivos y mandos intermedios, el 72% de los encuestados hombres dijo que sí, en comparación con sólo el 54% de las mujeres. Y tiene un efecto: un estudio de Goldman Sachs¹⁰ reveló que el 49% de las mujeres japonesas renunció porque se sintieron estancadas en sus carreras.



Creemos que el poder de crear un cambio reside en todos nosotros, y nos gustaría que se unan a la conversación sobre cómo diseñar una cultura empresarial que respalde la verdadera diversidad de género.

Sigan nuestra campaña

En grantthornton.global/women-in-business-2019, podrá encontrar el listado de preguntas frecuentes y respuestas de nuestros promotores para la acción, conectarse a redes sociales y agregar su opinión para ayudar a forjar el futuro equilibrado de los negocios.

Únanse a la conversación

#WomenInBusiness
#BlueprintForAction

Aspirar a una cultura inclusiva incluye reconocer, a través del análisis de datos, dónde nos encontramos en este momento

Sólo conociendo su propia situación se pueden tomar las medidas apropiadas. Una historia de éxito cuantificable es la de General Mills USA¹, que aumentó su enfoque en los indicadores clave de desempeño de diversidad, con líderes senior responsables ante el CEO por métricas específicas. La proporción de mujeres en el equipo directivo de la empresa aumentó del 9% en 2013 al 33% en 2016.

La conversación por el cambio

Al analizar estas áreas de enfoque, nuestro reporte 2019 tiene como objetivo guiar a los líderes empresariales de alto nivel para que más mujeres asuman roles de liderazgo. “Estamos trabajando en un plan que cualquier empresa puede implementar para progresar y mantener la diversidad de género, con el objetivo de poder enfrentar el futuro con equipos de liderazgo que sean adecuados para el propósito”, dice Kim Schmidt. Resaltamos las realidades de la situación global, que a pesar del progreso reciente, con más de dos décadas de iniciativas en este espacio, el cambio es demasiado lento. Y estamos invitando a líderes empresariales de todo el mundo a contribuir a la conversación sobre cómo lograr un cambio duradero. Nuestros promotores para la acción son figuras de negocios globales liderando la conversación por la diversidad de género. Ellos compartirán historias de éxito, consejos y soluciones prácticas.

Y a partir de estas discusiones desafiantes, crearemos un plan práctico para impulsar a más mujeres a los roles de liderazgo senior.

Metodología

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta global a empresas de tamaño medio, entrevistando de manera semestral a aproximadamente 4,000 directivos de empresas privadas y que cotizan en bolsa de todo el mundo. Lanzado en 1992 en nueve países europeos, el reporte actualmente encuesta cada año a más de 8,000 líderes empresariales de 35 economías, para ofrecer análisis avanzados acerca de los problemas económicos y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

Los datos en este informe provienen de 4,900 entrevistas realizadas en noviembre y diciembre de 2018 a directores ejecutivos, directores generales y otros altos funcionarios encargados de la toma de decisiones de todos los sectores de la industria en empresas de tamaño medio en 35 países.

La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos negocios con 100-1,000 empleados; en los Estados Unidos, aquellos con ingresos anuales de US\$ 20 millones a US\$ 2 mil millones; en Europa, aquellos con 50-499 empleados. A los efectos del presente estudio, se entiende por puestos directivos o de alta dirección a cargos como director general (CEO), director de operaciones (COO), director financiero (CFO), director general o socio.

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. 'Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk', Goldman Sachs, 2014
11. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida mundialmente y es una de las organizaciones líderes mundiales de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría. Grant Thornton es un asesor de negocios líder que ayuda a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento.

Nuestra marca es respetada globalmente como una de las principales organizaciones contables del mundo reconocida por los mercados de capitales, por los reguladores y las entidades que establecen las normas internacionales. Nuestra escala global en más de 140 países con más de 53,000 personas significa que tenemos la capacidad para satisfacer sus necesidades cambiantes, pero con la perspectiva y agilidad que le ayuden a permanecer a la vanguardia.

Los clientes de empresas privadas, empresas que cotizan en bolsa y organismos del sector público vienen a nosotros en busca de habilidades técnicas y capacidades del sector, pero también por nuestra manera diferente de trabajar. Los socios y equipos de nuestras firmas miembro invierten tiempo para comprender verdaderamente su negocio y proporcionar una perspectiva real y fresca para que usted continúe avanzando.

Ya sea que su empresa tenga aspiraciones nacionales o internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar su potencial de crecimiento.

Visite **[grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)** hoy para descubrir cómo podemos ayudarlo.



Grant Thornton
An instinct for growth™

[grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)

© 2019 Grant Thornton International Ltd. 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 International Ltd (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 miembros no se representan ni obligan entre sí, y no son responsables por los actos u omisiones de las demás.