

Mujeres directivas 2021

Una ventana de oportunidad





Introducción

Reporte Mujeres directivas 2021 de Grant Thornton: destacando una ventana de oportunidades

Durante 17 años, Grant Thornton ha hecho un seguimiento sobre el progreso global de las mujeres en los puestos de alta dirección. En los últimos 12 meses, algunos sucesos sin precedentes han tenido un impacto imprevisto y sin igual en dicho progreso. La pandemia de coronavirus ha impulsado un cambio radical en las prácticas laborales a escala mundial. Ha obligado a millones de personas a adoptar el modelo de trabajo remoto. Ha puesto en evidencia los puntos débiles de las cadenas de suministro; ha provocado que las empresas evalúen los aspectos imprescindibles para subsistir; y ha revelado que el mercado medio es el centro neurálgico de muchos sectores, fundamental para que las economías sigan funcionando.

Al mismo tiempo, movimientos populares en expansión como Black Lives Matter, FareShare y Extinction Rebellion han sacado a la luz las desigualdades y la exclusión presentes en la sociedad y en el lugar de trabajo, así como la necesidad de cambiar las prácticas comerciales para lograr un crecimiento sostenible. Las problemáticas medioambientales, sociales y de gobernabilidad (ESG, por sus siglas en inglés) están en el foco de atención. Además, la inestabilidad política ha impulsado la demanda de una mayor diversidad y representación en los niveles más altos. Las empresas y sus líderes tienen que rendir cuentas públicamente, y los riesgos para aquellos que no están verdaderamente comprometidos con la inclusión son altos.

Impulsando la apertura a la diversidad

Estos cambios drásticos han tenido, inevitablemente, repercusiones para las mujeres directivas, sus perspectivas y los desafíos que deberán afrontar en los próximos meses y

años. El panorama empresarial parece estar experimentando cambios permanentes, sobre todo debido a los entornos de trabajo más flexibles e híbridos que están adoptando muchas organizaciones. “Las empresas tienen que estudiar conscientemente los cambios positivos que se han producido en torno a la diversidad, la inclusión y las mujeres en puestos de liderazgo, y afianzarlos”, afirma Kim Schmidt, líder global de liderazgo, personas y cultura de Grant Thornton International. “Tienen que asegurarse de que, mientras diseñan el futuro entorno de trabajo, tendrán en cuenta las lecciones que ha aportado la pandemia. Mientras más flexibilidad ofrezcan en cuanto a cómo y cuándo las personas realizan su trabajo, más compromiso conseguirán, y serán más atractivos como empleadores”.

Los estudios de investigación realizados a partir de 2020 son categóricos al afirmar que tanto el empleo como el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres se han visto considerablemente afectados por la pandemia. Sin embargo, difieren sobre si el movimiento por la paridad de género ha retrocedido varios años, o si podría ser un punto de inflexión para que más mujeres accedan a puestos directivos.

“No sabremos realmente qué cambios ha provocado el COVID hasta dentro de un par de años. Podría ser beneficioso y perjudicial a la vez”, señala Francesca Lagerberg, líder global de desarrollo de la red de Grant Thornton International. “El trabajo virtual puede ayudar a algunas mujeres a acceder a determinados puestos y hacerlos más llevaderos. Pero en el caso concreto del COVID, en el que la vida de algunas mujeres se ve absorbida por el simple hecho de tener que mantener a la familia en funcionamiento, esto podría hacerlas retroceder”.

“El COVID-19 no creó este cambio, sino que aceleró las tendencias y posturas existentes hacia el trabajo flexible, la importancia de la diversidad para la innovación y el éxito empresarial, y la necesidad de un liderazgo más empático y transparente”

Kim Schmidt, líder global de liderazgo, personas y cultura, Grant Thornton International

Un entorno de trabajo más digital ha hecho desaparecer algunos de los principales obstáculos para las carreras de las mujeres. El trabajo flexible (lo que incluye la posibilidad de establecer los horarios propios, eliminar la carga de los traslados y contar con la tecnología necesaria para conectarse y participar plenamente desde cualquier lugar) se encuentra desde hace tiempo en la lista de acciones necesarias para fomentar la evolución de la carrera profesional de las mujeres. Aunque los cambios en las prácticas laborales han variado a nivel mundial y por sectores, el cambio masivo hacia el trabajo en casa impulsado por el COVID-19 ha demostrado que estas prácticas laborales son viables, y en algunos casos, recomendables.

El liderazgo en la nueva normalidad

Los estilos de liderazgo también se han sometido a prueba debido a las exigencias impuestas por la pandemia. La interacción con el personal, una mayor comprensión de las necesidades y situaciones personales de los empleados y el cuidado de la salud mental y emocional han sido más importantes que nunca. La empatía ha sido un elemento clave en el liderazgo durante el COVID-19. A medida que estos estilos de gestión “más suaves” fueron demostrando su efectividad, surgió una mayor apreciación y una mayor necesidad de un liderazgo diverso.

“Ha aportado claridad al conjunto de competencias tradicionalmente percibidas como más ‘femeninas’ que ‘masculinas’”, afirma Francesca Lagerberg. “La necesidad de tener más empatía en el entorno actual ha sido enorme. La empatía es vital en el enfoque hacia personas que trabajan dentro de la organización (si tiene personal que está suspendido o que enfrenta problemas con sus condiciones particulares) y los problemas de salud mental que ha impulsado el COVID”.

La oportunidad de acelerar el cambio

El avance hacia una mayor diversidad e inclusión, y en particular hacia la paridad de género en los puestos de

Contenido

Resultados globales	4
Panorama regional	6
Ocupación de puestos	8
Acciones en curso	10
COVID-19 y D&I: evaluando el impacto	12
El auge del trabajo flexible en 2021	14
Una cultura inclusiva fomenta la innovación	16
Liderazgo de cara a 2021 y más allá	18
Conclusiones	20
Metodología	22

alta dirección, ha sido más lento de lo que debería haber sido en la última década. Pero a raíz de las turbulencias de este último año, es más viable y más importante que nunca. Nuestra investigación de 2021 ha mostrado un aumento de la proporción de mujeres directivas en todo el mundo. Con un 31%, frente al 29% de 2020, se ha superado finalmente el punto de inflexión del 30%¹ necesario para catalizar un cambio genuino. Nueve de cada diez empresas de todo el mundo tienen ahora al menos una mujer en sus equipos de dirección. Hay más mujeres directoras generales y CEOs, con un 26% de estos puestos ocupados por ellas. La forma en que los líderes respondan al nuevo panorama empresarial definirá si ahora vemos un aumento significativo de estas cifras.

“Habrà una expectativa de que los líderes después del COVID cambien su forma de dirigir si quieren captar talento y mantener a los empleados comprometidos. Esto crea una oportunidad para que las mujeres ocupen puestos directivos”, afirma Kim Schmidt. “El COVID-19 no creó este cambio, sino que aceleró las tendencias y posturas existentes hacia el trabajo flexible, la importancia de la diversidad para la innovación y el éxito empresarial, y la necesidad de un liderazgo más empático y transparente”.

En Grant Thornton, creemos que ahora hay una ventana de oportunidad durante la cual, los líderes del mercado medio pueden acelerar el avance de sus empresas hacia un futuro más inclusivo, u optar por volver a los modelos anteriores. Entre los beneficios de la diversidad a nivel directivo se encuentran la mejora de los resultados financieros, un mayor aprovechamiento del talento, una mayor capacidad de reflexión sobre el mercado y las perspectivas de los clientes, y un aumento de la innovación². Todo ello ayudará a las empresas a transitar con éxito estos tiempos de incertidumbre.

Este reporte describe la situación de las mujeres en puestos de alta dirección de todo el mundo mientras presenciamos la aparición de un modelo de liderazgo más diverso e inclusivo, y destaca las medidas que los líderes deben tomar para crear un cambio radical en la proporción de puestos directivos ocupados por mujeres.

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

Resultados globales

Señalando un cambio radical

Cuando Grant Thornton comenzó a informar sobre el número de mujeres en puestos de alta dirección en 2004, la proporción que ocupaban las mujeres en puestos de liderazgo en todo el mundo era del 19%. A lo largo de los últimos 17 años, la tendencia global a largo plazo demuestra una trayectoria positiva, sin caer nunca por debajo de ese primer nivel registrado.

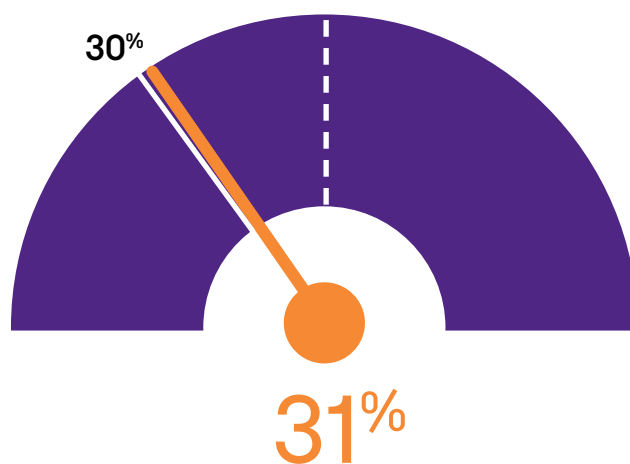
Desde 2017, momento en el que una cuarta parte de los puestos directivos fueron ocupados por mujeres, se continuó avanzando, pero de forma lenta e irregular. El año pasado informamos sobre una estabilización, y el número global se mantuvo en la marca del 29% registrada en 2019. En 2021, sin embargo, hay motivos para ser optimistas, ya que la cifra ha alcanzado el 31%, lo que indica que, en poco tiempo, es probable que un tercio de todos los puestos de alta dirección estén ocupados por mujeres.

Superando el punto de inflexión

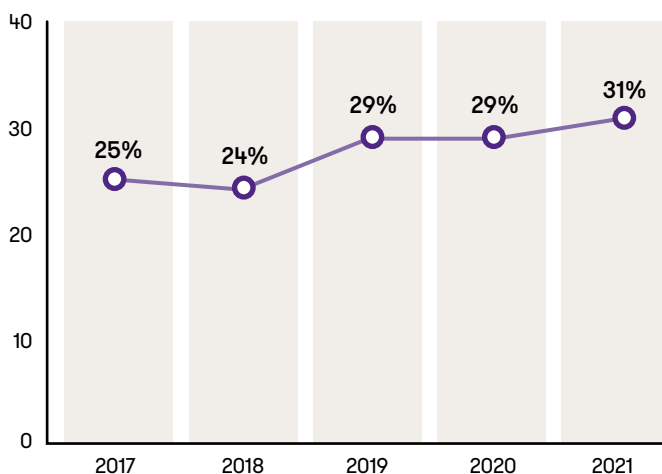
Otro motivo que invita a ser optimistas es que se ha superado el punto de inflexión del 30% a nivel mundial. Se prevé que alcanzar este hito impulsará una mayor diversidad de género en los puestos de alta dirección y generará un cambio transformador duradero. Cuando se desglosan los datos por regiones, se puede apreciar un aumento exponencial del número de países con una proporción de mujeres líderes que supera este punto de inflexión del 30%. Este hecho evidencia una importante expansión a nivel mundial.

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

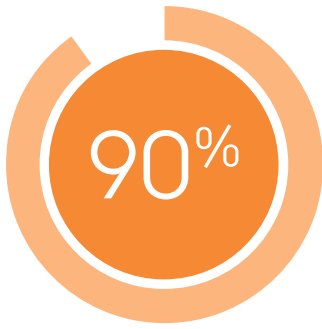
Proporción de puestos directivos senior ocupados por mujeres en todo el mundo en 2021



Proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en los últimos cinco años



Otro motivo que invita a ser optimistas es que se ha superado el punto de inflexión del 30% a nivel mundial. Se prevé que alcanzar este hito impulsará una mayor diversidad de género en los puestos alta dirección y generará un cambio transformador sostenible



de las empresas tienen al menos una mujer en la alta dirección en 2021

Impulsando la diversidad

En 2021, se ha logrado un hito importante, ya que nueve de cada diez empresas de todo el mundo tienen al menos una mujer en sus equipos de alta dirección. En comparación, en 2017 esa cifra era de dos tercios, y solo el 66% de las empresas tenía al menos una mujer en la alta dirección. Que se haya registrado una mejora de tres puntos porcentuales en este dato desde 2020 es sin duda una consecuencia de la tendencia positiva que se ha experimentado en los últimos cinco años, y podría tener varias causas. El trabajo de las empresas en sus políticas de diversidad e inclusión está dando sus frutos. Pero también es posible que la pandemia de coronavirus haya acentuado la importancia de un liderazgo diverso en tiempos de crisis.

Para el mundo empresarial, la necesidad de innovar y de ampliar la perspectiva nunca ha sido mayor que en los últimos 12 meses. A largo plazo, el COVID-19 puede ayudar a reparar el “escalón roto”³ que ha provocado que las mujeres no asciendan a los niveles de dirección. Esto podría deberse, en parte, al atípico ciclo de reclutamiento que se puso de manifiesto durante la pandemia⁴. Mientras que algunos sectores quedaron devastados, otros prosperaron, no se vieron afectados o pudieron recuperarse rápidamente. El índice de pérdida de puestos de trabajo fue elevado, pero también lo fue el de creación de empleo, sobre todo en los niveles directivos, en los que la capacidad de liderazgo durante la catástrofe económica y sanitaria se convirtió en el principal criterio de reclutamiento.

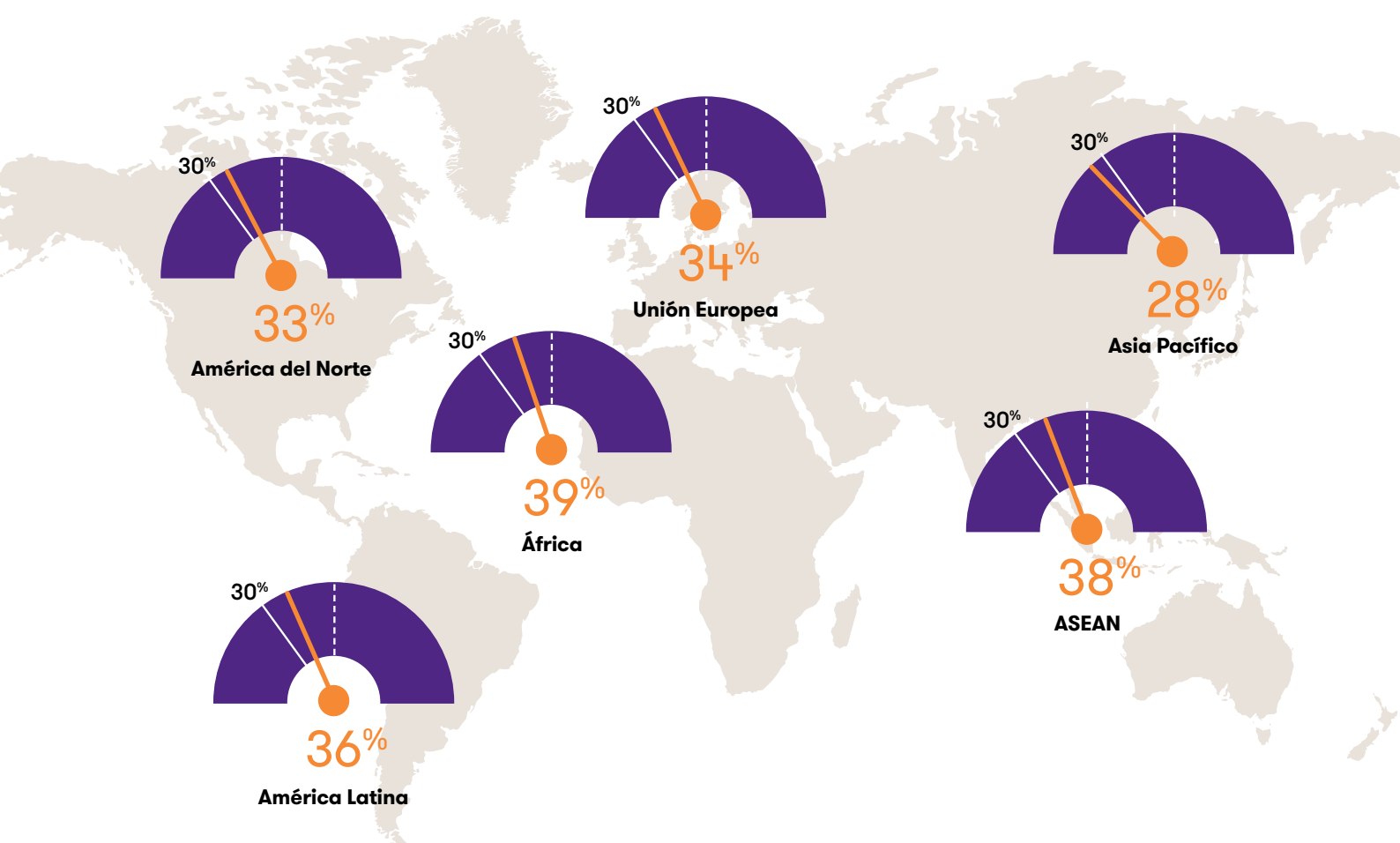
3. [Women in the Workplace 2020](#), McKinsey & Company, 2020

4. [Why Hiring During Covid is Different Than in Previous Downturns](#), Atta Tarki, Tino Sanandaji and Burt Francis, Harvard Business Review, 2020



Panorama regional

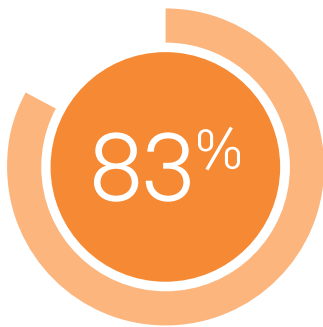
Proporción regional de puestos de liderazgo ocupados por mujeres en 2021, y posición relativa al punto de inflexión del 30%



La paridad de género avanza en todo el mundo

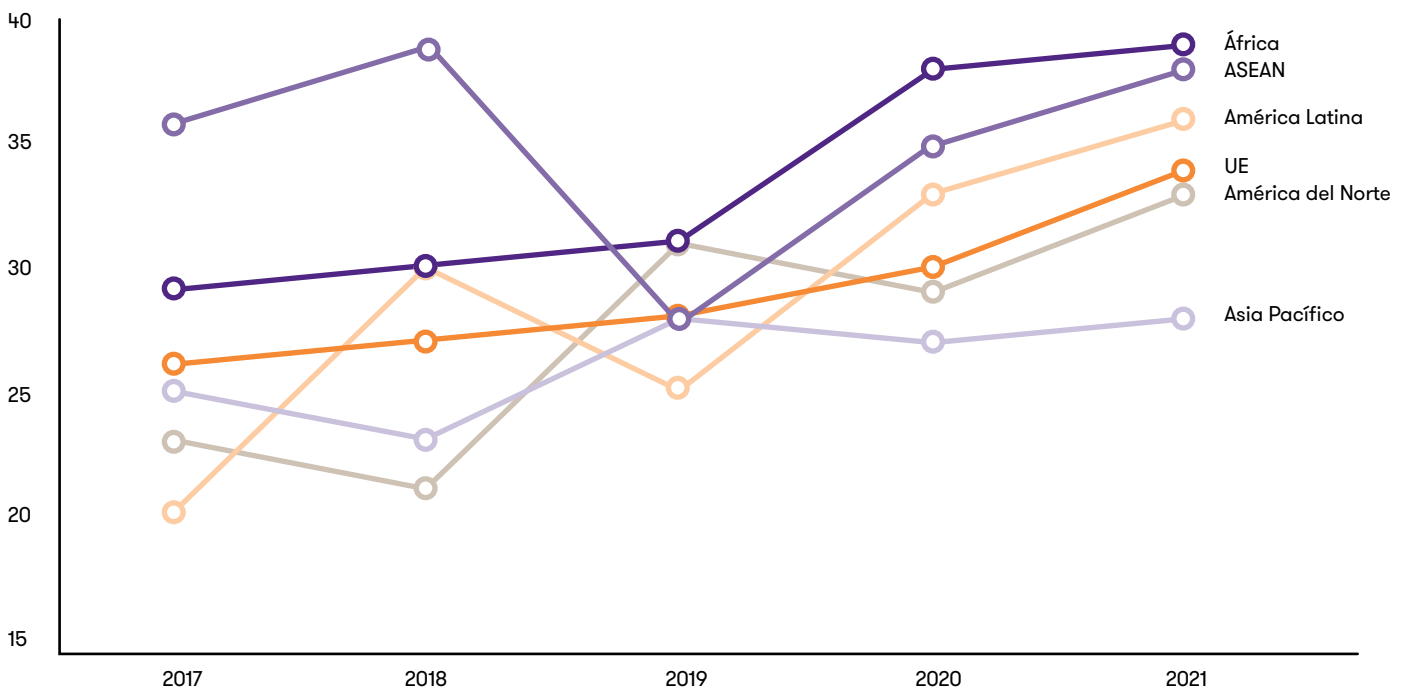
Como reflejo de los resultados globales, en esta edición de nuestro reporte sobre Mujeres directivas, casi todas las regiones analizadas registraron las proporciones más altas o equivalentes de mujeres en puestos de alta dirección. Este dato es digno de mención en un año en el que todas las regiones sufrieron, en mayor o menor medida, los efectos económicos de la pandemia. Resulta alentador que el 83% de los países encuestados registrara una proporción de mujeres líderes por encima del punto de inflexión del 30%. En nuestro reporte de 2020, esa cifra era considerablemente inferior, apenas superior a la mitad (55%).

Dentro esta tendencia general positiva, existen ejemplos de éxito en varias regiones. África, una de las regiones con mejores resultados en materia de liderazgo femenino, ha mantenido su rumbo en alza. Aunque el incremento de este año no es tan llamativo como el aumento del 7% interanual registrado en 2020, en cinco ciclos de informes las cifras de la región han mejorado significativamente: del 29% en 2017 al 39% en 2021. La Unión Europea, por su parte, también ha experimentado un aumento considerable, pasando del 30% al 34%, con más de un tercio de todos los puestos directivos ocupados por mujeres. Esto supone un aumento de ocho puntos porcentuales desde 2017.



de los países registró una proporción de mujeres en puestos de alta dirección por encima del punto de inflexión del 30%

Evolución de la proporción de mujeres en puestos directivos senior en las distintas regiones (visión a cinco años)



Muy cerca de África en la clasificación de 2021 se encuentra la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), con un 38% de puestos directivos ocupados por mujeres. Esto supone una recuperación casi total de su nivel récord del 39% en 2018, tras una caída de 11 puntos porcentuales para situarse en el 28% en 2019. Ese descenso sirve de advertencia para demostrar que el cambio y la trayectoria positiva no están garantizados.

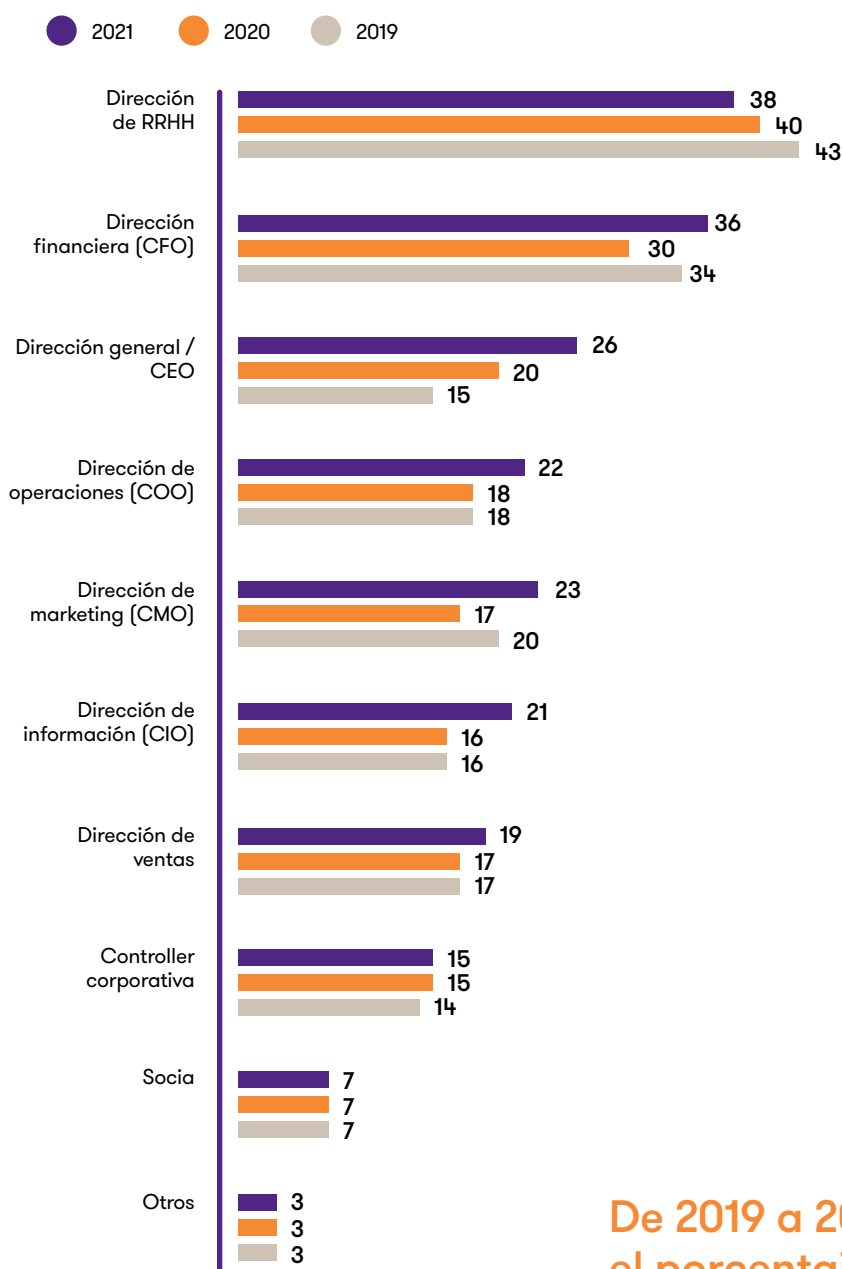
América Latina también ha seguido recuperándose de una caída en 2019 y registra una proporción del 36% de mujeres en los puestos de alta dirección. Este es el resultado regional que más sobresale entre los cinco informes de investigación más recientes, ya que en 2017, la proporción era del 20%. América

del Norte ha cosechado resultados más dispares. No obstante, ha mejorado su resultado obtenido en 2020 en cuatro puntos porcentuales, y su cifra de 2017 en 10 puntos porcentuales en general. Con un 33%, la región ha alcanzado una cifra equivalente a uno de cada tres puestos directivos ocupados por mujeres.

En general, la región de Asia Pacífico es la que presenta los peores resultados, ya que se encuentra justo por debajo del punto de inflexión del 30%, con un 28%. La mejora de la región desde 2017 se sitúa en tres puntos porcentuales, y en 2021 la proporción de mujeres en puestos de alta dirección vuelve a los niveles registrados en 2019, tras un pequeño descenso en 2020.

Ocupación de puestos

Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres a nivel mundial 2019-2021 (%)



Asumiendo el control operativo

Simultáneamente, con el aumento en la proporción de puestos directivos desempeñados por mujeres en empresas del mercado medio en 2021, también hemos visto un cambio en los tipos de funciones que están ejerciendo. La investigación de Grant Thornton muestra una tendencia a la baja en los últimos tres informes de Mujeres directivas en la proporción de directoras de recursos humanos (RRHH). Esto va acompañado de una tendencia al alza en las funciones más relacionadas con el liderazgo operativo, la gestión de ganancias y pérdidas, y la estrategia general de la empresa. Cada vez más mujeres ocupan puestos directivos y de ejecutivos, ya sea en general o como proporción de todas las mujeres que ocupan puestos de liderazgo senior.

Este cambio quedó reflejado en nuestro reporte Mujeres directivas 2020, y parece haberse acentuado en 2021. En nuestros tres últimos informes, hemos constatado que el porcentaje de mujeres CEOs y directoras generales aumentó primero del 15% en 2019 al 20% en 2020 y, luego, seis puntos más en 2021. En el caso de la dirección de operaciones (COO), el aumento en este periodo es del 18% al 22%. La dirección financiera (CFO) sigue siendo la función operativa más común para las mujeres, con un 36%, frente al 30% en 2020. Mientras tanto, en la dirección de sistemas de información (CIO) se ha registrado un aumento alentador del 16% en 2019 al 21% en 2021, ya que más mujeres siguen carreras relacionadas con la tecnología de la información. Aunque el puesto al que más se puede ver acceder a una mujer es el de directora de RRHH, esta cifra ha descendido del 43% al 38% desde 2019.

De 2019 a 2021, hemos visto que el porcentaje de mujeres CEOs y directoras generales aumentó primero del 15% al 20% en 2020 y, luego, otros seis puntos porcentuales en 2021

Con una mayor diversidad de candidatos establecidos en sus puestos operativos, los directivos están preparando activamente sus empresas de cara al futuro

Las estrategias a largo plazo dan sus frutos

El actual cambio de roles centrados en las personas en puestos operativos es, en parte, el resultado de políticas deliberadas para preparar a las mujeres con talento para su ascenso y desarrollar una estructura sólida. “Las mujeres ejercen ahora roles de liderazgo gracias a la planificación y el pensamiento estratégico a largo plazo de las últimas décadas por parte de diferentes organismos”, afirma Annie Warshaw, cofundadora de Mission Propelle, una consultora de seguridad laboral para mujeres, quien cita los programas de formación y mentoría que están orientando a las mujeres hacia puestos de trabajo de alto nivel.

“Es probable que el aumento de la consciencia sobre el poco equilibrio de género en los cargos directivos de todo el mundo y los riesgos comerciales y de reputación asociados estén impulsando las decisiones de reclutamiento y promoción”, agrega Sarah Talbott, socia y directora de diversidad de género de Grant Thornton Reino Unido. “En términos más amplios, los lentos cambios sociales en la percepción de los roles de género significan que se anima y se permite a más mujeres progresar y dar prioridad a sus carreras, mientras que se espera que los hombres asuman en mayor medida las tareas de cuidado de la vida familiar”.

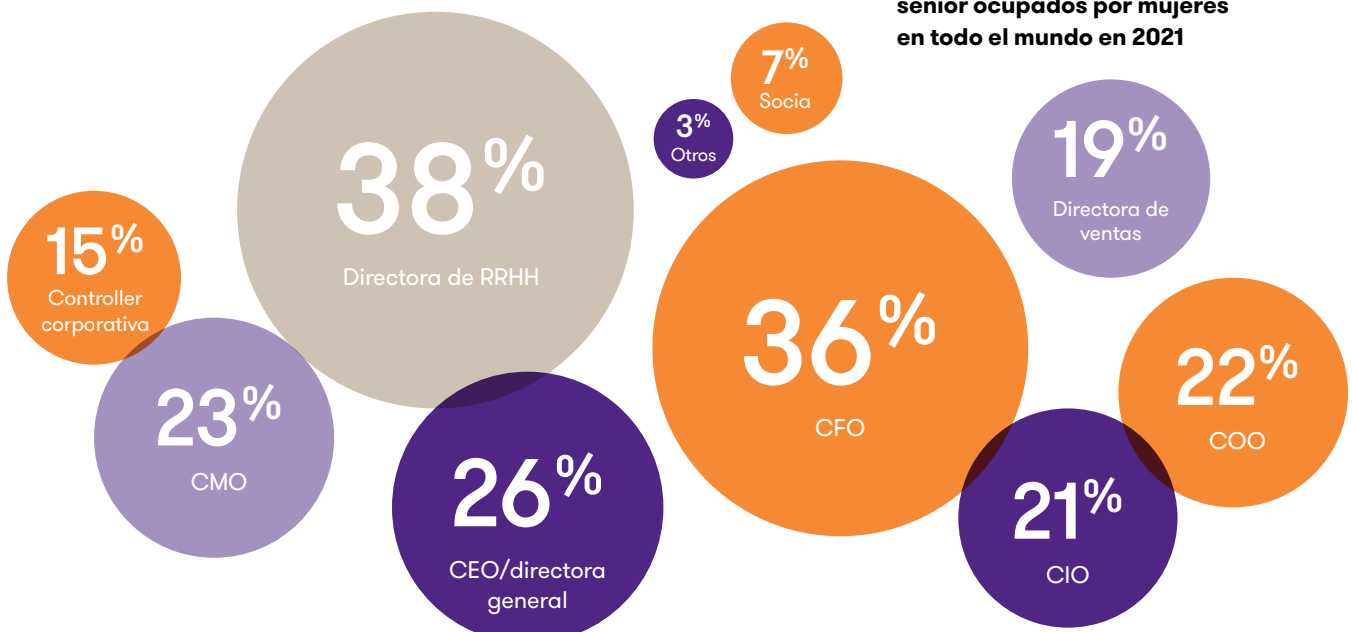
También existe el impulso de una dinámica en la que las mujeres ven a personas como ellas ocupando los puestos directivos y se sienten inspiradas para seguir su ejemplo. “Con más mujeres en esos puestos, es más fácil que otras aspiren a ir por ellos, y se animen a postularse”, sostiene Anna Johnson, directora general de Grant Thornton Suecia.

Hay varios aspectos a tener en cuenta que explican el descenso de la proporción de directoras de RRHH. Con la apertura de oportunidades en los puestos comerciales, el talento femenino que se había desviado hacia la dirección de RRHH está cambiando de asiento a la mesa de la junta directiva. Un segundo aspecto es la voluntad de los directivos de pasar a las líderes de RRHH a puestos operativos, ya que se están valorando más las competencias en materia de gestión de personas.

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

Anna Johnson agrega: “En general, este cambio beneficiará a las empresas porque la paridad de género es muy importante en todas las partes de una organización”. Con una mayor diversidad de candidatos establecidos en sus puestos operativos, los directivos están preparando activamente sus empresas de cara al futuro.

Proporción de puestos directivos senior ocupados por mujeres en todo el mundo en 2021



Acciones en curso

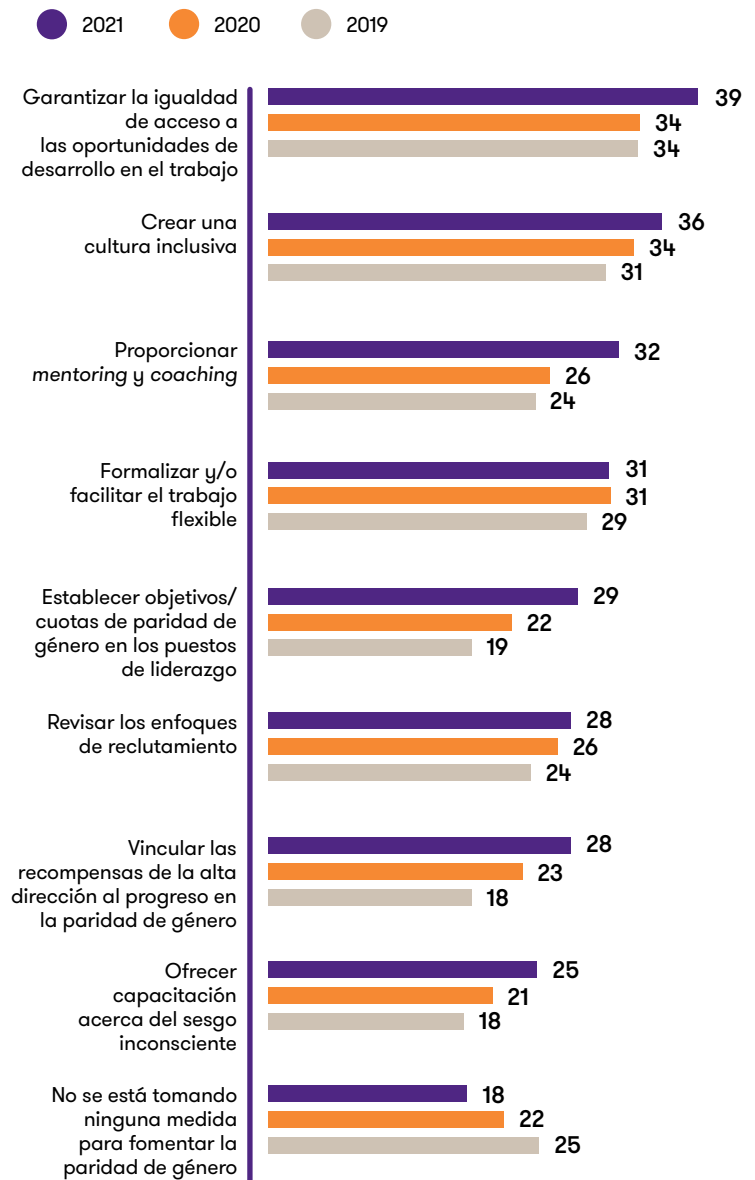
Más empresas que toman más medidas

En 2021, las empresas están priorizando garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo en el trabajo, que según nuestra investigación es la acción que la mayoría de las empresas están poniendo en marcha para promover la paridad de género en la alta dirección. El 39% de las empresas se centra en el acceso para todas las personas, lo que supone un aumento de cinco puntos porcentuales con respecto a 2020. La segunda acción más consistente que se está llevando a cabo en este campo es la creación de una cultura inclusiva, que ha subido del 31% al 36% desde 2019. Mientras tanto, proporcionar *mentoring* y *coaching* ha superado por poco la formalización o facilitado que el trabajo flexible ocupe el tercer lugar. Con un 32%, ha subido seis puntos porcentuales de manera significativa desde 2020.

Si bien el orden de clasificación de las acciones tomadas sigue siendo en gran medida consistente respecto a nuestros reportes de Mujeres directivas de años anteriores, casi todas las acciones enumeradas han obtenido una mayor puntuación en 2021, lo que refleja que las empresas están implementando acciones más deliberadas y conscientes o que permiten el trabajo flexible en esta área. También más empresas están tomando medidas en general: el número de empresas que no toma ninguna medida para promover la paridad de género en la alta dirección ha disminuido, pasando de una de cada cuatro en 2019 a solo el 18% a nivel global en 2021.

Un dato que resulta llamativo es que la única excepción a esta tendencia es la facilitación del trabajo flexible, que se ha mantenido nivelada en el 31%, y ha bajado al cuarto lugar en el ranking de acciones tomadas. Es posible que, con la introducción generalizada y forzada del trabajo remoto durante los cierres por coronavirus, los encuestados no lo hayan visto como una práctica específicamente influenciada por cuestiones de género. Más adelante en este reporte, exploraremos el impacto del COVID-19 en la agenda de diversidad e inclusión, y la posición de las mujeres en la alta dirección.

Acciones que se están llevando a cabo para fomentar la paridad de género 2019-2021 (% de empresas)





“El trabajo flexible tiene un enorme potencial para mejorar la diversidad y la inclusión, pero lo que realmente importa son los estilos de liderazgo de los sistemas que lo apoyan”

Fiona Hathorn, CEO, Women On Boards Reino Unido

“Las empresas deben comunicar claramente los valores culturales de la inclusión a todos los miembros de la organización. La diversidad debe estar presente en todos los niveles”

Ngozi Ogwo, socia directora/CEO, Grant Thornton Nigeria

“Hay que esforzarse por ayudar a las mujeres a ganar confianza. Si no les permitimos desempeñar un rol de mayor importancia dentro de la organización, entonces no importa qué otra cosa se implemente al respecto”

Caroline Whaley, cofundadora, Shine For Women

“Disponer de oficinas fuera de las zonas céntricas y de mucho tráfico acortará los traslados y animará a las madres trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. También ayudará a reducir las emisiones producidas por el transporte”

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

“Los hombres que ejercen el liderazgo deben trabajar deliberadamente para promover el progreso de las mujeres en el lugar de trabajo. Tienen el poder de crear una atmósfera que fomente o silencie las voces de los empleados”

Allyson Zimmermann, directora ejecutiva, Europa, Medio Oriente & África, Catalyst

COVID-19 y D&I: evaluando el impacto

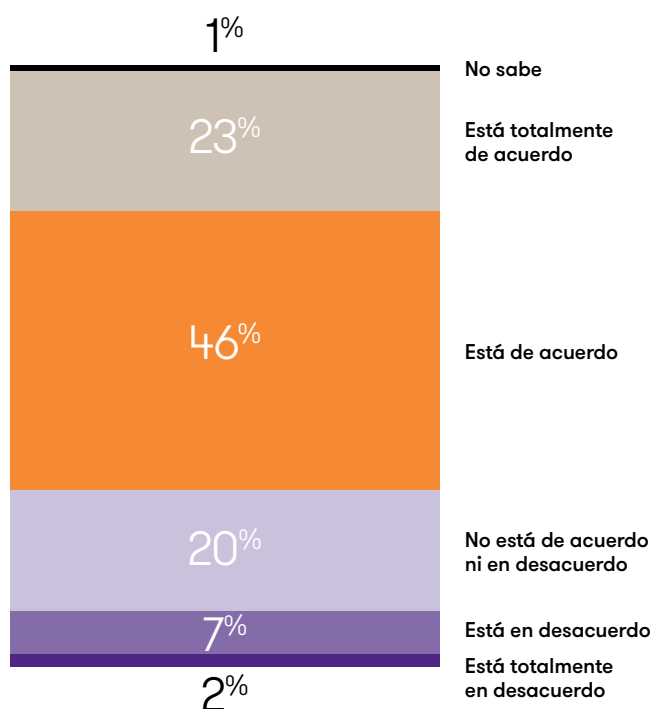
El trabajo en tiempos de pandemia

En respuesta a la afirmación “en nuestra organización, espero que las nuevas prácticas laborales beneficien las carreras de las mujeres a largo plazo”, el 46% de los encuestados está de acuerdo, mientras que otro 23% se muestra totalmente de acuerdo. La opinión general es que el COVID-19 ha impulsado un cambio en la forma de trabajar que tendrá un efecto duradero en la capacidad de las mujeres para emprender trayectorias profesionales ambiciosas.

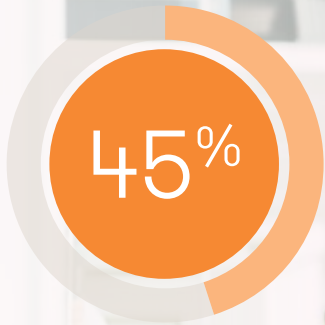
Es interesante observar las diferencias que hay en las respuestas a esta pregunta según el género de los encuestados: el 75% de las mujeres espera que las nuevas prácticas laborales aporten beneficios a sus carreras con el paso del tiempo, mientras que sólo el 68% de los hombres está de acuerdo con ello. Este desglose sugiere una discrepancia entre la experiencia real de las mujeres encuestadas y los beneficios de las nuevas prácticas laborales impuestas por el COVID-19, en contraposición a la perspectiva que tienen los hombres sobre estos beneficios.

También se cree que la modificación de las prácticas laborales como consecuencia de la pandemia ha permitido a las mujeres desempeñar un mayor liderazgo en las empresas. En general, el 59% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, y solo el 15% está en desacuerdo. “El abrupto salto al trabajo remoto en circunstancias tan extremas se ha traducido en un rápido cambio cultural y de comportamiento: se ha demostrado que lo que antes se creía imposible o inviable no lo era”, afirma Sarah Talbott de Grant Thornton Reino Unido.

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



espera que las nuevas prácticas laborales en sus organizaciones beneficien la trayectoria de las mujeres a largo plazo



cree que el COVID-19 tendrá un efecto negativo en las carreras de las mujeres en el futuro inmediato



Los contratiempos que afectan a las mujeres

El impacto de la pandemia no se reduce únicamente a un cambio al trabajo remoto. De hecho, los despidos y la reducción de personal han sido mayores para las mujeres. El Pew Research Center informó que, en Estados Unidos, entre febrero y mayo de 2020, 11.5 millones de mujeres perdieron su empleo, frente a 9 millones de hombres⁵. Por su parte, en el Reino Unido, un reporte elaborado por el Institute for Fiscal Studies reveló que las madres tenían un 23% más de probabilidades de quedarse sin trabajo durante la pandemia en comparación con los padres⁶.

Además, las mujeres han asumido más responsabilidades de cuidado durante el cierre. Una investigación realizada por las universidades de Oxford, Cambridge y Zurich reveló que, en el Reino Unido, Estados Unidos y Alemania, las mujeres de todos los niveles de ingresos se ocuparon más del cuidado de los niños y de la educación en el hogar que los hombres durante el periodo de aislamiento⁷. En este sentido, no es sorprendente que el 45% de los encuestados por Grant Thornton esperen que, en general, el COVID-19 tenga un efecto negativo a corto plazo en las trayectorias profesionales de las mujeres.

¿Se ha desdibujado el enfoque de D&I?

Tras el creciente impulso hacia la diversidad y la inclusión (D&I) por parte de las empresas en los últimos años, para algunas personas el COVID-19 ha frenado esta tendencia a la D&I y la ha relegado a un segundo plano respecto a cuestiones más básicas como lo es mantener la operatividad. Asimismo, el reporte 2020 Women & in the Workplace de McKinsey & Company sugiere que el avance profesional de las mujeres puede haber retrocedido cinco años, con más de 2 millones de personas que se plantean abandonar sus puestos de trabajo

solo en EEUU⁸, lo que deja menos mujeres en la alta dirección, y menos en el proceso de convertirse en futuras líderes. Con esta crisis en el horizonte, hay que volver a dar prioridad a la diversidad y la inclusión.

“A veces, en una crisis, las personas dejan de lado aquello que les resulta más problemático (por ejemplo, su inversión en marketing y compromiso con el aprendizaje, y sus políticas de D&I) para centrarse en la eficiencia operativa”, afirma Francesca Lagerberg de Grant Thornton International. “Pero si se elimina la capacidad de preparar al personal para el futuro, esto repercute, y puede suponer un retroceso de varios años cuando el mercado se recupere. Las empresas que hayan quitado el pie del acelerador lo lamentarán en los próximos años”.

Es innegable que la pandemia ha dificultado el cumplimiento de la agenda de D&I. “En tiempos pasados, la creación de una cultura inclusiva consistía en eventos en los que las personas se reunían y colaboraban internamente o tenían colaboradores externos”, señala Dan Holland, socio y responsable de D&I en Grant Thornton Irlanda. “No hemos podido hacer nada por el estilo. Tenemos que crear nuevos foros donde se mantenga la diversidad”.

Las empresas están reconociendo los peligros de perder el rumbo, y también la necesidad de un liderazgo diverso que les ayude a superar las crisis. “Hubo un peligro a corto plazo, pero ahora que la inclusión vuelve a formar parte de la agenda, no creo que las carreras de las mujeres tengan que retroceder tanto”, comenta Caroline Whaley, cofundadora de Shine For Women. “El trabajo en materia de D&I que quedó en suspenso está ahora regresando con fuerza”.

5. [Hispanic Women, Immigrants, Young Adults, Those With Less Education Hit Hardest by COVID-19 Job Losses](#), Rakesh Kochhar, Pew Research Center, 2020

6. [COVID-19 and Inequalities](#), Richard Blundell, Monica Costa Dias, Robert Joyce and Xiaowei Xu, Institute for Fiscal Studies, 2020

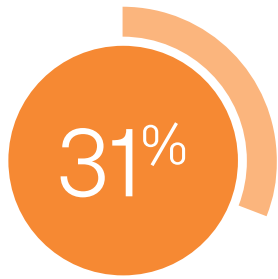
7. [Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence From Real Time Surveys](#), Adams-Prassl, A, Boneva, T, Golin, M and Rauh, C, The Cambridge-IINET Institute, 2020

8. [Women in the Workplace 2020](#), McKinsey & Company, 2020



El auge del trabajo flexible en 2021

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



de las empresas están formalizando y/o facilitando el trabajo flexible para que más mujeres accedan a la alta dirección

Las ventajas de las nuevas prácticas laborales

Con una gran proporción de trabajadores de oficina que fueron repentinamente redirigidos a un modelo de trabajo en casa, las empresas se vieron obligadas a adaptarse. Una vez que la pandemia haya cedido, es probable que algunas de estas adecuaciones se mantengan, con la creación de estructuras de trabajo híbridas. Las empresas han informado la aparición de nuevos niveles de productividad y conexión; el trabajo remoto ha sido aceptado como viable e inclusivo; y han surgido nuevos tipos de liderazgo basados en la confianza y el respeto. Cuando los desafíos que plantea el trabajo en casa forzado (como la educación en el hogar y los espacios de trabajo en condiciones poco favorables) desaparezcan, y haya una mayor libertad para elegir la forma de trabajo flexible, los beneficios aumentarán. “Se conocen los beneficios del trabajo flexible desde mucho antes de la aparición del COVID-19: mejora la productividad y la retención del personal debido a una mayor autonomía y equilibrio entre el trabajo y la vida privada que experimentan los empleados”, afirma Fiona Hathorn, CEO de Women On Boards Reino Unido. “Sin embargo, para que estos beneficios se materialicen, el trabajo flexible debe producirse dentro de una cultura en la que los empleados estén empoderados. Necesitamos incorporar estilos de liderazgo colaborativos y vanguardistas en el futuro, tanto si los equipos siguen siendo remotos como si vuelven a las oficinas o, lo que es más probable para la mayoría, si se adopta un modelo híbrido”.

Una encuesta realizada por Gartner en junio de 2020 reveló que es probable que el 48% de los empleados trabajen de forma remota al menos parte de su jornada después del COVID-19, mientras que el 30% ya lo hacía desde antes⁹. Pero para que el trabajo flexible sea inclusivo, las empresas deben analizar cuidadosamente dónde, durante cuánto tiempo y en qué horarios trabajan los empleados.

“Los líderes responsables de la diversidad tendrán que involucrarse en el proceso de diseño de roles y creación de sistemas de trabajo flexibles para garantizar que se tenga en cuenta a los empleados de todas las procedencias y necesidades cuando la organización proyecte los nuevos flujos de trabajo”, indica Ingrid Laman, vicepresidenta de investigación y asesoramiento de Gartner. Es probable que estos flujos de trabajo sean mucho más complejos que el trabajo remoto que impone la pandemia. La guía del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) sobre el trabajo flexible durante y después de la pandemia menciona como posibles opciones el horario flexible, los horarios comprimidos o anualizados, los descansos en la carrera profesional, la autogestión del horario, el trabajo compartido, los horarios reducidos o a tiempo parcial, el escalonamiento de las horas de inicio y finalización y, por

supuesto, el trabajo en casa¹⁰. Para tener éxito, los acuerdos deben favorecer tanto al empleador como al empleado.

“En el caso de los líderes que están dispuestos a oír la voz de su personal, el trabajo virtual ha contribuido a fomentar prácticas laborales más inclusivas; ha hecho posible que las plataformas de escucha se movilicen de forma más eficiente; y la mejora de la tecnología digital ha posibilitado el desarrollo de prácticas laborales y de toma de decisiones más inclusivas”, afirma Sarah Talbott de Grant Thornton Reino Unido. “Esto permitirá que las formas flexibles de trabajo (por ejemplo, el trabajo compartido) funcionen con mayor facilidad y rapidez en las organizaciones, lo que ayudará a las empresas a reinventar los roles de liderazgo tradicionales y permitirá obtener un mayor acceso al talento. También ha aumentado la conciencia de cómo la tecnología digital asistencial puede proporcionar apoyo a las personas con discapacidades”.

Mantener a los miembros del equipo visibles e incluidos

Uno de los desafíos que presenta el trabajo flexible es garantizar que las personas no se desorienten por estar fuera de la rutina habitual de la oficina, o simplemente por no estar a la vista. Los directivos deben comunicarse con el personal y mantenerlo conectado. “Los líderes de una organización deben proporcionar directrices para que las personas tengan claras sus responsabilidades cuando no están en el lugar”, afirma Marivic Español, presidenta y CEO de P&A Grant Thornton. “Los controles periódicos a través de correos electrónicos, los grupos de chat o las reuniones virtuales son de gran utilidad. Las conversaciones no tienen por qué estar relacionadas con el trabajo. Se trata de llegar a ellos y asegurarse de que se sienten incluidos”.

El contacto virtual no tiene por qué verse como algo distante, y muchos líderes se han dado cuenta de que se comunican más con sus equipos y están conociéndolos mejor durante el periodo de aislamiento. “Cuando reunimos a grupos más pequeños de personas para que hablen de lo que realmente les importa en una videollamada, podemos seguir creando conexiones increíbles”, asegura Caroline Whaley de Shine For Women. “Pero hay que organizarla con cuidado y darles tiempo y espacio para hablar. Cuando no se pueden ver físicamente, hay que invertir en las personas más que nunca”. Sin embargo, hay circunstancias en las que el hecho de no ser visto puede facilitar una cultura inclusiva y empoderar a las colegas. “Si trabajas de forma virtual, ya no se trata del género ni del color: lo que importa es tu nivel de productividad y eficiencia. Acaba reduciendo los sesgos inconscientes”, sostiene Ngozi Ogwo, socia directora y CEO de Grant Thornton Nigeria. “A largo plazo, fomentará los principios de inclusión y diversidad porque las personas podrán ser ellas mismas. La cultura será tan inclusiva que todo el mundo gozará de las mismas oportunidades para demostrar lo que puede ser y hacer”.

9. [Future of Work Trends Post-COVID-19](#), Gartner, 2020

10. [Coronavirus \(COVID-19\): Flexible Working During the Pandemic and Beyond](#), CIPD, 2020



45%
de las empresas promueven el equilibrio entre la vida personal y laboral y la flexibilidad laboral entre sus empleados

Una cultura inclusiva fomenta la innovación

Acciones deliberadas en materia de diversidad

Conscientes del impacto del COVID-19 en el personal, las empresas están tomando medidas deliberadas para garantizar el compromiso de los empleados y una cultura de inclusión. Nuestra investigación muestra que la más destacada de estas acciones es la de fomentar el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y la flexibilidad laboral, que aplican el 45% de los encuestados. En segundo lugar se encuentra la creación de un entorno de comunicación abierto, en el que todo el personal se sienta capaz de expresar sus ideas y problemas. Entre los encuestados, el 43% de las empresas se centra en este aspecto, y casi la mitad (43%) cree que su prioridad aumentará en el futuro.

Crear una cultura de inclusión es fundamental para aumentar la diversidad en todos los niveles de una organización y, por lo tanto, aumentar la paridad de género en la alta dirección. Además, ayuda a inculcar la resiliencia que las empresas necesitan para hacer frente a las crisis mundiales. Cuanto más incluidos se sientan los empleados,

más innovadores serán en sus trabajos y más comprometidos estarán individualmente con el objetivo de la empresa¹¹.

“Contar con equipos diversos hace que las empresas sean más competitivas: aumenta la innovación y la productividad, genera mejor rendimiento y resolución de problemas, reduce el pensamiento colectivo y mejora la toma de decisiones”, sostiene Allyson Zimmermann, directora ejecutiva de Catalyst en Europa, Medio Oriente y África. “Para lograrlo, es necesario que haya una alineación entre los valores declarados, las políticas, las prácticas y la cultura de una empresa que, luego, se refleje en las recompensas y el reconocimiento otorgados”.

Comprometerse con una cultura inclusiva

En concreto, una cultura inclusiva debe ser auténtica. “Tiene que ser mucho más que una declaración de principios. Para que una empresa sea realmente inclusiva y esté dispuesta a aceptar la diversidad, se necesitan plataformas para que las personas expongan sus ideas”, afirma Dan Holland de Grant Thornton Irlanda. “Tiene que prevalecer el anhelo de escuchar proactivamente a todo el mundo dentro de la empresa, sin importar quiénes sean o cuál sea su origen, y demostrarles que

11. [Tool: Why Diversity Matters](#), Catalyst, 2013



de las empresas está creando un entorno en el que todos los empleados pueden expresar sus ideas, problemas y preguntas.

los respetamos”. Estos objetivos deben estar arraigados en la empresa y alineados con sus aspiraciones estratégicas.

Los líderes y las personas más influyentes deben dar ejemplo de todos los objetivos culturales y transmitirlos a toda la empresa, porque una cultura inclusiva es también una cultura en la que las personas pueden identificar una amplia gama de orígenes y perspectivas. “La diversidad debe manifestarse en todos los niveles de la organización. Las empresas deben crear conscientemente esa paridad de género, especialmente en los niveles directivos, dando oportunidades a todos los que reúnan los requisitos”, señala Ngozi Ogwo de Grant Thornton Nigeria. “También tiene que haber una comunicación coherente y se deben medir los objetivos en la forma más abierta y clara posible. Sin agendas ni condiciones ocultas”.

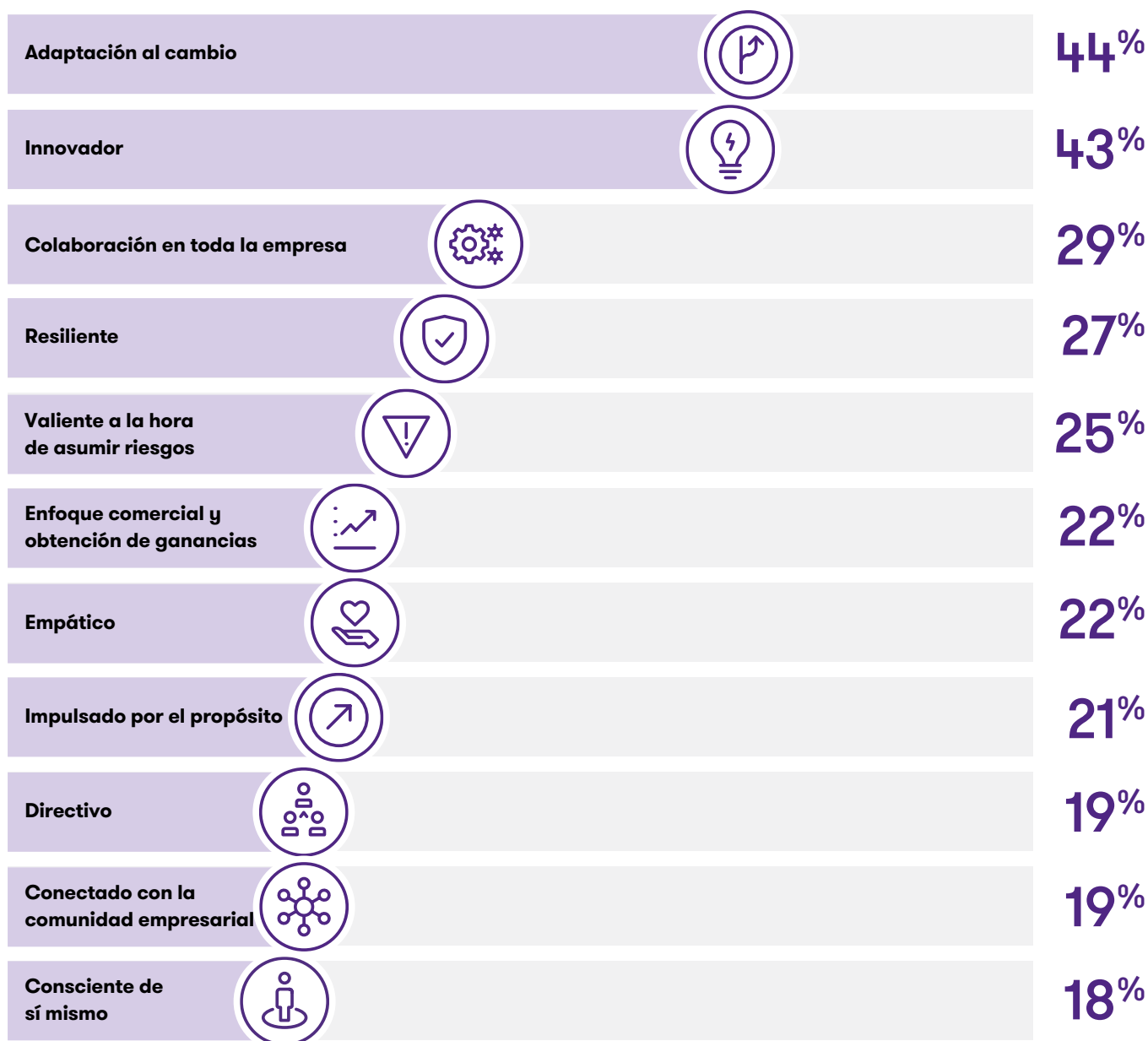
La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de involucrar a todos los empleados en los objetivos y actividades de la empresa. Al fomentar la colaboración, la cultura inclusiva resultante se traducirá en una mayor productividad, lo que ayudará a las organizaciones a recuperarse. “Las empresas con diversidad en la alta dirección tienen más probabilidades de ser capaces de pensar de forma más amplia y transversal, y de considerar más opciones. Suelen ser más innovadoras. Esto les ayudará a superar la crisis de forma constructiva”, sostiene Francesca Lagerberg de Grant Thornton International.

“Las empresas que sean más capaces de reimaginar sus negocios en el nuevo entorno postcrisis resultarán vencedoras”, coincide Jennifer Flock, socia de Heidrick & Struggles, en su artículo sobre D&I postpandemia¹². “Las personas con nuevas ideas, de orígenes diversos, serán clave en estas iniciativas. Las empresas con una cultura basada en la confianza, la colaboración y la inclusión... son aquellas en las que surgen las mejores ideas”.

¹² [Why Diversity and Inclusion Are More Important Than Ever During the COVID-19 Crisis](#), Jennifer Flock, Heidrick & Struggles, 2020

Liderazgo de cara a 2021 y más allá

Los principales rasgos que deben tener los líderes eficientes en 2021 según las empresas (% de encuestados)



“Ser un líder empático implica saber escuchar y actuar. Todo el mundo tiene esa cualidad, pero, por diversas razones, se considera que las mujeres tienen más práctica”

Joy Taylor, socia directora nacional - transformación operativa y organizacional, Grant Thornton Estados Unidos

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

Grant Thornton preguntó a los directivos de las empresas del mercado medio qué tres rasgos de liderazgo serán imprescindibles en la nueva normalidad, en un mundo reconfigurado por la pandemia, para garantizar el éxito en 2021 y a futuro. No es de extrañar que la capacidad de adaptación al cambio sea la primera opción, con un 44% que la destaca como una habilidad clave. El 43% de los encuestados considera que ser innovador es fundamental, mientras que la capacidad de colaboración en toda la empresa ocupa el tercer lugar, con un 29%. También se espera que los líderes sean valientes y resilientes.

Un nuevo estilo de gestión

Sin embargo, justo detrás de las cinco primeras características, se señaló un atributo fundamental que no había aparecido anteriormente en nuestra investigación: el 22% considera que la empatía es una característica esencial para los líderes actuales. La capacidad de conectar y comprender diferentes enfoques ha pasado a primer plano durante la reciente crisis. “El COVID ha cambiado la relación entre los empresarios y los empleados, entre los directivos y su personal. Aquellos líderes empáticos, que han sabido ofrecer apoyo, han conectado con las personas de forma diferente y han creado un entorno seguro para su personal”, afirma Kim Schmidt de Grant Thornton International.

Atributos como la empatía se han asociado tradicionalmente a las mujeres líderes, aunque esto está empezando a cambiar. “Ser un líder empático implica saber escuchar y actuar. Todo el mundo tiene esa cualidad en su interior, pero por diversas razones, se percibe que las mujeres tienen más práctica”, dice Joy Taylor, socia directora nacional de transformación operativa y organizacional de Grant Thornton Estados Unidos. “Los líderes empáticos no son demandantes, dan la bienvenida a sus colegas y equipos para que se unan a ellos en el camino”.

El reconocimiento de la importancia que tiene la empatía, entre otras habilidades, está creando ahora oportunidades para que las mujeres puedan progresar. “Lo que antes se tildaba de blando, o de no tener un enfoque comercial, o de no estar dispuesto a tomar decisiones difíciles, ahora se reconoce como un tipo diferente de fortaleza. Esas características se han vuelto más apreciadas”, sostiene Kim Schmidt. Este cambio es significativo y crea la expectativa de que, tras el COVID, se acentúe un nuevo estilo de liderazgo.

En el mundo postpandémico, los líderes empáticos serán quienes logren sacar el máximo provecho de sus equipos. “Es necesario contar con un entorno y una cultura en los que el personal se sienta seguro para hablar, hacer preguntas, desafiar el statu quo. Y en el que los líderes y los responsables de dirigir los equipos se muestren cada día y apliquen los principios fundamentales de D&I”, agrega Kim Schmidt.

Conquistar los corazones y las mentes

Las organizaciones que reconozcan este cambio y fomenten la empatía en el liderazgo serán más capaces de captar y retener el talento, sostiene Anna Johnson de Grant Thornton Suecia. “A medida que las personas se centran más en su trabajo, quieren ver a un empleador que comparta sus prioridades. Se preguntan si tienen los mismos valores que la empresa para la que trabajan y si se valora lo que hacen en el trabajo cada día.”

Nuestra investigación sugiere que los conjuntos de habilidades blandas marcarán los estilos de gestión en la nueva normalidad. “Estamos hablando de diversidad, de inclusión y de un nuevo estilo de liderazgo que se ha puesto de manifiesto durante esta crisis. Un estilo de liderazgo que responde a la situación actual, y a la situación futura”, concluye Ramón Galcerán, CEO de Grant Thornton España. “Se trata de un liderazgo más social, empático y comunicativo, donde el líder es la persona que hace que las cosas sucedan; para ello, es inclusivo, y crea un entorno de colaboración donde las personas se sienten seguras para aportar ideas”.

Lo que vemos ahora es una aceleración impulsada por el COVID de las tendencias existentes en cuanto a la percepción de lo que debe caracterizar a un líder, y la importancia de un liderazgo más empático y más transparente.

Conclusiones

Una ventana de oportunidad

En los últimos 12 meses se han producido una serie de acontecimientos que han tenido un impacto permanente tanto en la estructura del lugar de trabajo como en las oportunidades para las mujeres en el mismo. Las prácticas laborales se han flexibilizado, los nuevos perfiles de liderazgo están ganando protagonismo y la necesidad de contar con un personal diverso y una cultura inclusiva nunca ha sido tan evidente. En esta época tan singular, las empresas ágiles y con visión de futuro reconocerán este momento de cambio como una oportunidad para evolucionar y prosperar.

“La pandemia ha abierto una ventana de oportunidad para incluir a más mujeres en la alta dirección”, afirma Kim Schmidt de Grant Thornton International. “El impacto inicial más evidente fue que muchas de nosotras nos vimos obligadas a trabajar desde casa. Esto desafió el concepto tradicional de lo que significa trabajar de forma flexible y debería tener un impacto duradero en la forma en que los líderes piensan al respecto. Incluso es posible que hayan cambiado algunas decisiones que los líderes tomaron durante el año 2020, al eliminar los sesgos inconscientes, y que haya llevado a una evaluación más positiva del talento femenino”.

Aunque la experiencia de muchas mujeres en el lugar de trabajo durante el 2020 ha sido compleja (al tener que soportar las consecuencias económicas y sociales de la pandemia, como la pérdida de puestos de trabajo, los permisos de trabajo y el aumento de las responsabilidades de cuidado), en el ámbito de la alta dirección, la historia ha sido en gran medida positiva. En 2021, vemos una mayor proporción de mujeres en estos cargos a nivel mundial que nunca antes habíamos visto. Y al haber superado el punto de inflexión del 30% tanto a nivel mundial como en la mayoría de las regiones, la expectativa apunta a que esta tendencia se acelere.

Un compromiso constante

Nuestros datos indican que la mayoría de los encuestados prevén que los cambios provocados en las prácticas laborales por la pandemia tendrán un efecto positivo en el futuro de

las mujeres líderes. Sin embargo, los resultados no están garantizados, ya que un 45% sigue creyendo que el COVID-19 tendrá un impacto negativo en las trayectorias profesionales de las mujeres a corto plazo. Para evitarlo, las empresas deben mantener el foco en sus políticas de diversidad e inclusión, y no dar por ganada la batalla.

“Las políticas de D&I no sirven únicamente durante el periodo de aislamiento; son para siempre”, afirma Francesca Lagerberg de Grant Thornton International. “Hay que asegurarse de que todo lo que se hace para fomentar la diversidad y la inclusión no es una simple moda, o un proyecto, o el cumplimiento de una serie de requisitos. Se trata de un compromiso real con el cambio a largo plazo, y eso puede significar que lo que se haga hoy no tenga un impacto notable hasta dentro de cinco años. No todo va a cambiar de la noche a la mañana, pero el compromiso de la alta dirección es clave”.

Un cambio en el liderazgo

El éxito en 2021 y en el futuro, incluido el aumento de la diversidad y la inclusión, requerirá que los líderes demuestren cualidades específicas, como la adaptabilidad, la resiliencia, la capacidad de colaborar y, en particular, la empatía. “Como líderes, debemos pensar en cómo conformamos la fuerza de trabajo, en cómo seguimos impulsando la diversidad en nuestros puestos directivos, en cómo apoyamos a las mujeres a salir adelante”, expresa Kim Schmidt. “No podemos limitarnos a decir: ‘Ahora el mundo ha cambiado y todo va a ir bien’. Eso es lo peor que podemos hacer”.

Tomar medidas de manera voluntaria y deliberada sigue siendo la estrategia más importante para aumentar la proporción de mujeres en la alta dirección. El COVID-19 ha transformado la forma de trabajar, pero no lo que será de ayuda para las mujeres. “El cambio transformacional siempre requiere mucho tiempo. No se puede pulsar un botón y listo”, apunta Francesca Lagerberg. “Hay que cambiar significativamente el enfoque de las organizaciones. Hay que tomar una serie de medidas que animen a las personas a desempeñar esos puestos de responsabilidad, y también crear un entorno en el que se reconozca y fomente realmente la diversidad”.

En Grant Thornton, creemos que la diversidad de perspectivas y las culturas inclusivas permiten a las empresas innovar y crecer de forma sostenible. Al investigar la representación femenina en la alta dirección durante 17 años y resaltar lo que aún queda por hacer, nuestro objetivo es actuar como un agente impulsor del cambio para fomentar la paridad de género y la inclusión en las empresas.

Para obtener más información, visite grantthornton.global/women-in-business-2021



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 138 países con más de 58,000 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 hoy [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) para descubrir cómo podemos ayudarle.

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 5,000 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 10,000 líderes empresariales de 29 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 5,000 entrevistas realizadas en octubre y diciembre de 2020 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 29 países. La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos negocios con ingresos de US\$ 5 millones a US\$ 500 millones; en los Estados Unidos, aquellos con ingresos anuales de US\$ 100 millones a US\$ 4 mil millones; en Europa, aquellos con 50-500 empleados.



© 2021 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.