



# Mujeres líderes: Dando forma a la resiliencia en una policrisis

*Global Female Leaders Outlook 2023*

Capítulo Venezuela

---

KPMG  
Agosto 2024



# Contenido

Resumen ejecutivo 3

---

Introducción 4

---

**01**  
¿Quiénes son las ejecutivas globales? 5  
Perfiles de liderazgo femenino

---

**02**  
¿Cuál es la importancia de la resiliencia en una policrisis? 11  
Perspectivas y estrategias económicas

---

**03**  
¿Qué es particularmente importante en la transformación digital hoy en día? 22  
Digitalización y tecnología

---

**04**  
¿Qué impulsa y dificulta el cambio sostenible? 29  
ESG

---

**05**  
Igualdad de género: ¿cuándo será una realidad? 36  
Diversidad e inclusión de género

---

**06**  
¿Qué significa ejercer el liderazgo en una policrisis? 47  
Liderazgo en una policrisis

---

Metodología y muestra 56

---

# Resumen Ejecutivo - Global

## 01 | Perfiles de Liderazgo Femenino: Motivadas para tener éxito

- La mayoría de las ejecutivas encuestadas trabajan más de 50 horas a la semana y prefieren el modelo de trabajo híbrido.
- Casi todas las participantes tienen responsabilidades con las tareas domésticas y una de cada tres informa la falta de ayuda externa.
- La mayoría de las participantes cambiaron de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

74%

de las participantes tiene una pareja que también reporta ingresos.

## 02 | Perspectivas económicas y estrategias: buen pronóstico

- Si bien los nuevos factores de riesgo económico, como la inflación y la recesión, son cada vez más relevantes, las perspectivas positivas de crecimiento y la resiliencia económica son razones para el optimismo.
- Cada vez se reconoce más que invertir en el desarrollo del personal es más importante que invertir en tecnología.
- La expectativa es un aumento en el número de profesionales, a pesar de las ganancias de eficiencia impulsadas por la tecnología.

87%

identificó la adaptabilidad como el factor de éxito más importante para la resiliencia empresarial.

## 03 | Digitalización y tecnología: impulsando la transformación

- Ser la "primera en actuar" es menos importante en la transformación digital de lo que era antes. Pero es esencial acelerar la toma de decisiones en inversiones.
- La digitalización es el centro de atención: las estrategias no deben interrumpirse como consecuencia de las crisis económicas.
- La ciberdelincuencia va en aumento. Sin embargo, la sensación de seguridad entre las participantes encuestadas también está aumentando. La mayoría considera que su empresa está bien equipada y preparada.

73%

identificó la cooperación como clave para el éxito en la transformación digital.

## 04 | ESG: creciente protagonismo y demanda

- La demanda de los grupos de interés en información y transparencia ESG está aumentando significativamente, especialmente entre las grandes empresas. Los pilares ESG se están afianzando firmemente en las estrategias.
- Los pilares ESG son ampliamente vistos como factores positivos para el desempeño de la empresa.
- La "E" (*Medio Ambiente*), desde el punto de vista ambiental, recibe más atención en la actualidad. Le siguen las prioridades Social ("S") y de Gobernanza ("G").

67%

informó de un aumento de la demanda de información y transparencia ESG.

## 05 | Diversidad e inclusión de género: alta confianza

- La tendencia de los últimos años ha sido positiva y se espera que se siga avanzando en materia de igualdad. Las oportunidades de ascenso para las mujeres dentro de sus propias empresas están aumentando.
- Tres de cada cuatro encuestadas esperan la igualdad de género en los próximos 15 años. La diversidad se considera un factor de éxito especialmente importante para el crecimiento.
- Sin embargo, muchas encuestadas todavía se enfrentan a estereotipos y prejuicios.

51%

afirmó que el viejo "club de hombres" todavía existe en sus empresas y un 49% también asegura recibir apoyo del "grupo de mujeres".

## 06 | Liderazgo en una policrisis: oportunidades

- Las consecuencias de la policrisis incluyen cambios complejos: si bien la mayoría de las encuestadas ven aspectos positivos y oportunidades, la complejidad de las tareas está aumentando claramente.
- El pensamiento estratégico y el liderazgo, la flexibilidad y la agilidad son cruciales para el éxito profesional.
- La presión es cada vez mayor: los síntomas *del burnout* entre directivas y equipos aumentan en tiempos de policrisis.

64%

experimenta positivamente la policrisis debido a las oportunidades.

# Resumen Ejecutivo – Venezuela

## 01 | Perfiles de Liderazgo Femenino: Motivadas para tener éxito

- La mayoría de las ejecutivas venezolanas (50%) prefiere trabajar en un modelo híbrido.
- Las principales fuerzas impulsadoras de sus carreras fueron el pensamiento estratégico (citado por el 25%), la creatividad (18%) y las buenas habilidades de comunicación (18%).
- La mayoría (85%) ha cambiado de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

55%

de las encuestadas venezolanas tienen pareja y son madres.

## 02 | Perspectivas económicas y estrategias: Buen pronóstico

- Entre las mujeres venezolanas, 85% es optimista sobre las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones y 80% confía en la resiliencia del sector en el que actúa.
- Un cuarto (25%) cree que la fuerza laboral seguirá siendo del mismo tamaño y 60% espera un crecimiento.
- Siguiendo la tendencia global, el 75% de las ejecutivas venezolanas tienen intención de invertir en el desarrollo de habilidades de sus equipos.

84%

identificó la adaptabilidad como el factor de éxito más importante para la resiliencia empresarial.

## 03 | Digitalización y tecnología: impulsando la transformación

- Entre las encuestadas venezolanas, 65% reconoce que necesita ser más ágil para redirigir las inversiones a oportunidades digitales y diversificar los negocios.
- La digitalización es el centro de atención: el 50% continuará con la transformación digital en su empresa, incluso si hay una recesión.
- El 40% de las encuestadas cree que sus organizaciones están preparadas para hacer frente a los ciberataques.

90%

Reconoce que las nuevas colaboraciones entre empresas son de vital importancia en la implementación de la estrategia digital.

## 04 | ESG: Creciente protagonismo y demanda

- El 35% de las mujeres venezolanas tiene la intención de centrarse en los aspectos sociales, el 25% tiende a hacer hincapié en las cuestiones de gobernanza y el 25% no sabe en por dónde iniciar.
- En opinión del 40%, los programas ESG tienden a impactar en el desempeño financiero de las organizaciones.
- Los problemas económicos, otras presiones empresariales y falta de presupuesto son los principales obstáculos para implementar estrategias ESG en las empresas. Estos ítems fueron destacados por el 60% de las mujeres venezolanas.

37%

informó sobre un aumento de la demanda de información y transparencia ESG.

## 05 | Diversidad e inclusión: Alta confiabilidad

- El análisis del desempeño de las organizaciones en la promoción de la diversidad aumentará en los próximos años, según la opinión del 70% de las ejecutivas venezolanas.
- Los objetivos de crecimiento serán alcanzados más fácilmente por las organizaciones que logren la igualdad de género en posiciones de liderazgo (70%), en tanto que el 80% de las mujeres venezolanas confía en que dentro de diez años la igualdad de género en los consejos de administración será una realidad.
- Entre las mujeres venezolanas, el 55% se ha enfrentado a prejuicios o enfoques estereotipados en su vida profesional diaria en los últimos tres años.

42%

dijo que el "club de hombres" todavía existe en sus empresas y 55% encontró que las redes de apoyo de las mujeres se están expandiendo.

## 06 | Liderazgo en una policrisis: Incertidumbre y oportunidades

- Las consecuencias de la policrisis incluyen cambios complejos y más tiempo dedicado a los equipos. En línea con la tendencia mundial, las mujeres venezolanas identifican aspectos positivos y oportunidades, y evalúan positivamente estar en posiciones de mando en este momento difícil.
- Las mujeres venezolanas también reconocen que la agilidad y el pensamiento estratégico son cruciales para el éxito profesional.
- Las excesivas exigencias profesionales afectaron la vida personal del 45% de las encuestadas y el 70% de ellas se siente abrumada por enfrentarse a crisis interminables. Como resultado, el 50% se resiente por el agotamiento físico y mental.

70%

se siente adaptada a la llamada "nueva normalidad" y el 90% es positiva ante las nuevas oportunidades.

# Introducción

Nos encontramos ante una polycrisis, no simplemente una crisis aislada. Esto implica la ocurrencia simultánea de múltiples situaciones de riesgo conectadas entre sí. En este escenario, es imperativo que las empresas aumenten su resiliencia frente a los desafíos geopolíticos y económicos, así como ante las megatendencias en digitalización y sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ESG).

Las lideresas que están contribuyendo al Global Female Leaders Outlook 2023 están aceptando estos desafíos con determinación. Aunque enfrentan una mayor carga de trabajo, mantienen un optimismo hacia el crecimiento de los negocios, el cambio social y la igualdad de género, así como sus ambiciones profesionales personales. Este enfoque positivo es notable dada la volatilidad del entorno económico y social actual. Los resultados son una clara manifestación de su confianza en lo que está por venir.

Durante períodos de intensos cambios, es crucial considerar todas sus vivencias, visiones a futuro, puntos de vista distintivos y enfoques de liderazgo. La equidad juega un papel clave en los procesos de cambio actuales. Las organizaciones están comprendiendo que la diversidad se está estableciendo como un elemento crítico y esencial para añadir valor y éxito. Las lideresas contribuyen significativamente a la sostenibilidad de nuestro mundo.

Las mujeres líderes están destacando cualidades como la adaptabilidad y la previsión. Los rápidos cambios tecnológicos, los nuevos requisitos de cumplimiento y las conmociones del mercado están resaltando la importancia de la agilidad y la flexibilidad operativa, así como de enfocarse en metas estratégicas de largo alcance.

Estas cualidades convienen especialmente a las participantes entrevistadas para asumir proactivamente funciones de liderazgo en medio de las complejidades de la polycrisis.

Es evidente que, aunque hemos avanzado en temas de diversidad e inclusión, aún se nos presentan desafíos significativos. Muchas mujeres continúan enfrentándose a discriminación, cambiando de empresas con frecuencia para ascender profesionalmente, están subrepresentadas en roles de liderazgo y suelen toparse con redes dominadas por hombres en las organizaciones. Para aprovechar completamente el potencial que ofrece una participación equitativa, necesitamos abordar y reducir aún más estos obstáculos.

En las páginas siguientes se pueden encontrar otros resultados, pero todos indican que las líderes venezolanas comparten visiones, desafíos y perspectivas muy similares a sus homólogas globales. Esperamos que esta edición *del estudio Global Female Leaders Outlook 2023* aporte perspectivas relevantes y agudice el enfoque en el potencial de las mujeres para liderar empresas de una manera más resiliente y ágil.



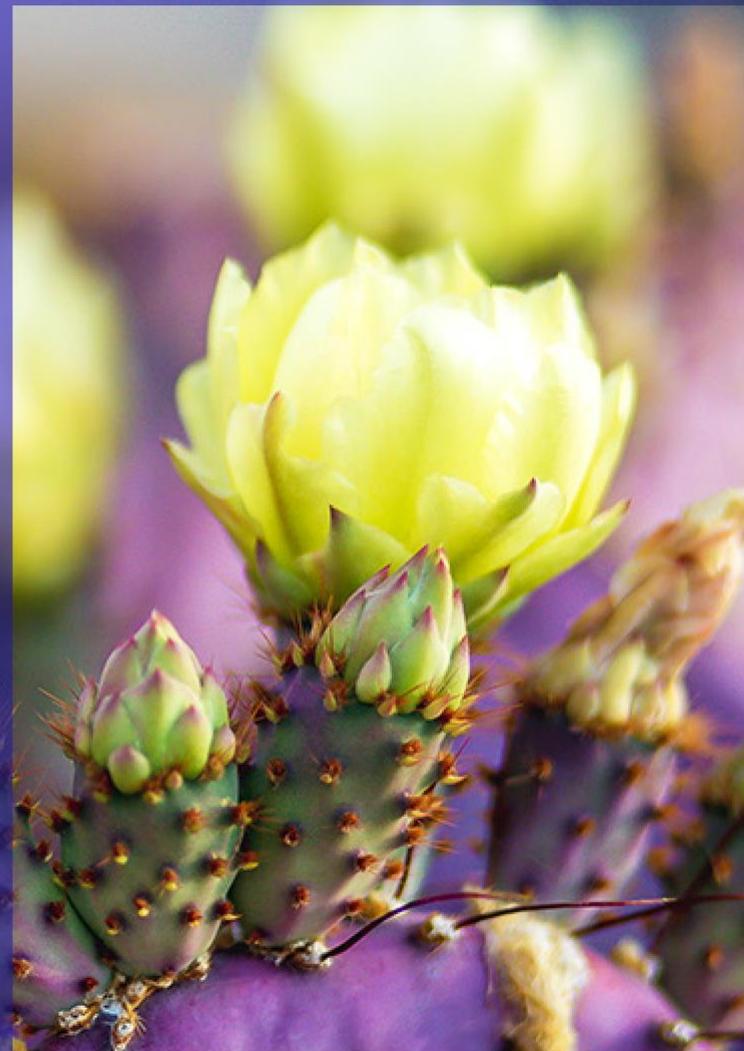
## Yanelly Márquez C.

Socia Líder de las soluciones  
ESG e Inclusión, Diversidad  
y Equidad de KPMG en  
Venezuela

**01**

# ¿Quiénes son las ejecutivas encuestadas?

Perfiles de liderazgo femenino



# Participantes de la encuesta

## El perfil de las ejecutivas globales y venezolanas es bastante consistente.

Las ejecutivas encuestadas se encuentran en todas las unidades de negocio

**25% Global 5% Venezuela**

Trabajan en el área financiera, que es el área más representada a escala mundial (5% en Venezuela). En cuanto a las áreas de especialización, el 12% se encuentra en los sectores de riesgo, legal y cumplimiento (en Venezuela el 25%).

Las ejecutivas son flexibles en sus carreras

**80% global 85% Venezuela**

ya han cambiado de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

Las ejecutivas tienen a la próxima generación siguiendo sus pasos

**48% Global 68% Venezuela**

Tienen una sucesora en la empresa.

Son versátiles

**46% Global 60% Venezuela**

Tienen un puesto adicional fuera de su propia empresa (por ejemplo, en juntas directivas y fundaciones).

Lideran con visión y previsión

**54% Global 50% Venezuela**

Tienen un estilo de liderazgo estratégico.

Tienen pareja con la que comparten los ingresos

**74% Global 50% Venezuela**

Su pareja también trabaja.

Rara vez tienen ayuda en casa

**4% Global 0% Venezuela<sup>1</sup>**

Tienen una pareja que asume la responsabilidad principal de las tareas domésticas<sup>2</sup>.

Las mujeres ejecutivas suelen ser madres

**70% Global 55% Venezuela**

Tienen hijos.

<sup>1</sup> En Venezuela, muchas mujeres ejecutivas son apoyadas por empleados que realizan las tareas domésticas (a tiempo parcial o completo).

# La semana típica de una alta ejecutiva

## Horas demandadas

Los diversos procesos de transformación, así como la incertidumbre geopolítica, están dando lugar a una multitud de nuevas y complejas tareas en todos los niveles corporativos. ¿Cómo se refleja esto en la carga de trabajo de las altas ejecutivas?

Más de la mitad (56%) de las mujeres líderes trabajan 50 horas o más a la semana. En contraste, la proporción de participantes globales que trabajan a tiempo parcial, es decir, 30 horas o menos, es de solo el 4%. Para una gran parte de las líderes, el liderazgo solo es posible a tiempo completo y con horas extras. "Trabajar duro" también es citado por más de una cuarta parte de las participantes como un factor de éxito para sus carreras.

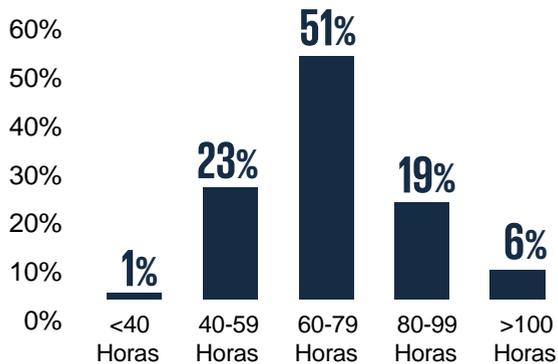
Además de las altas exigencias laborales, un promedio de 20 horas semanales se dedican a las tareas domésticas (en América del Sur, el promedio es similar, 24 horas semanales). Esto deja solo 15 horas para el ocio (incluidos los fines de semana), totalizando una semana laboral de 69 horas en promedio para el total de la encuesta. No obstante, una cuarta parte de las encuestadas a escala global reportan 80 horas, o incluso más.

El 80% de las mujeres venezolanas también señalaron que, en los últimos tres años, hubo un aumento notorio en la complejidad de las tareas. En tanto, el 90% informó que el ritmo de trabajo se ha intensificado y el 75% sintió un aumento en la carga de trabajo.

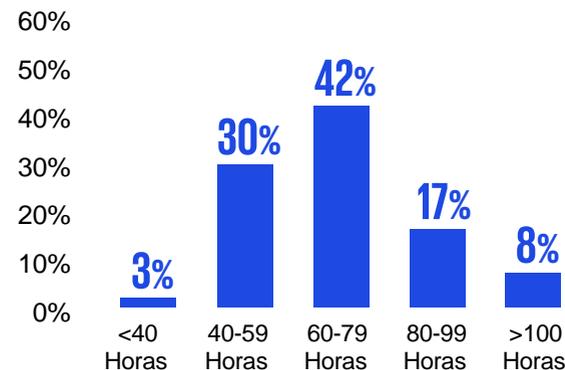
Las exigencias profesionales excesivas han afectado la vida personal del 45% de las encuestadas venezolanas. El 70% se siente abrumada por tener que lidiar con crisis interminables. Como resultado, la mitad de estas ejecutivas sufren de agotamiento físico y mental.

Como resultado, los equipos también muestran más síntomas de *burnout*, una situación que destacó el 60% de las ejecutivas venezolanas.

**Carga de trabajo semanal – Ejecutivos globales**  
(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



**Carga de trabajo semanal – Ejecutivas suramericanas**  
(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



## Perspectiva

Además del número real de horas de trabajo, la omnipresente "carga mental" también es importante. Esta carga invisible es el resultado de la organización de diversas tareas cotidianas, que a menudo se consideran no esenciales. Esta sobrecarga es difícil de medir y comúnmente se pasa por alto en las estadísticas. Según los estudios, la "carga mental" suele ser significativamente mayor para las mujeres que para los hombres, una cuestión de igualdad que debe tenerse en cuenta, yendo más allá de la simple distribución de tareas.



**Cuando se trabaja desde casa, hay una superposición agotadora entre el tiempo que se dedica a trabajar y el tiempo dedicado a las tareas personales. No hay tranquilidad, porque siempre hay algo que necesita urgentemente una solución o atención. La "economía del cuidado" es un hecho.**

Participante del estudio  
*Global Female Leaders Outlook 2023*

# La semana típica de una alta ejecutiva

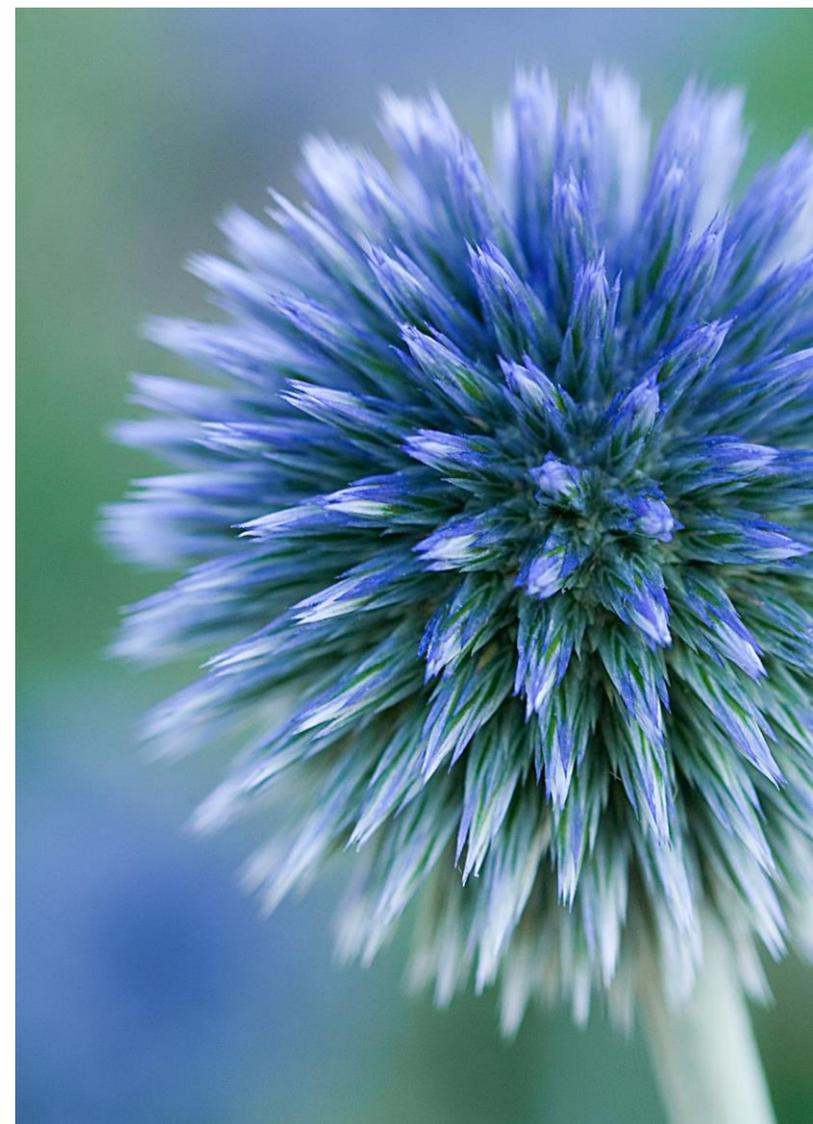
## El trabajo híbrido gana popularidad

Además de los cambios en la carga de trabajo, en los últimos años también se ha hecho evidente la transformación en la forma de trabajar. El modelo híbrido se ha popularizado en varios sectores gracias a la expansión de la digitalización durante la pandemia de COVID-19: la fuerza de trabajo realiza sus tareas tanto a distancia como en la oficina. Esto también es cierto para las participantes femeninas. Tres de cada cinco encuestadas globales trabajan tanto de forma remota como en la oficina (35% en Venezuela). Además, la presencia en la oficina volvió a aumentar, convirtiéndose en la principal para un tercio de las encuestadas (45% en Venezuela), mientras que sólo el 15% sigue siendo predominante el trabajo no presencial (al igual que en Venezuela).

Luego de los días en que el trabajo en la oficina era el estándar, la pandemia ha brindado a muchos la capacidad de trabajar de forma remota, lo que plantea la pregunta de qué entornos de trabajo se prefieren hoy en día. Los datos del estudio muestran que el trabajo híbrido es la opción preferida para los dos tercios de las encuestadas a escala mundial. Entre las venezolanas, esta es la opción preferida por el 50%. El 35% prefiere actualmente *el trabajo presencial* y el 15% de las ejecutivas prefieren trabajar completamente de forma remota.

## Perspectiva

La pandemia ha demostrado que es posible tener éxito con un trabajo 100% remoto. Sin embargo, en la actualidad hay una tendencia a que la fuerza de trabajo vuelva a la oficina, tal y como revela la encuesta KPMG 2023 CEO Outlook. Es importante replantearse la importancia de la oficina como lugar de *networking* e intercambio personal. Si se rediseña de manera efectiva, un nuevo entorno de trabajo puede generar valor y es más probable que los equipos regresen a la oficina si lo hacen de manera proactiva.



2 KPMG. KPMG 2022 CEO Outlook. Disponible en: <<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2022/11/resiliencia-fortalece-empresas-enfrentar-desafios-2022.html>>. Consultado: Oct. Año 2023.



© 2024 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Global Female Leaders  
Outlook 2023

# Vidas personales de las altas ejecutivas – Global y Venezuela



**70%** Global  
**55%** Venezuela

Tienen hijos

**30%** Global  
**45%** Venezuela

No tienen hijos



No tiene pareja

**38%** Global  
**65%** Venezuela

Son las principales responsables de llevar a cabo las tareas domésticas

Según la encuesta global, en más de un tercio de los hogares las mujeres asumen la mayor parte de la responsabilidad de las tareas domésticas. Sólo en uno de cada 20 hogares es la pareja el principal responsable. Lo que llama la atención es que este modelo de distribución de las tareas domésticas se reproduce en todos los grupos de edad, negando el cliché de la "cuestión generacional" en la clásica distribución de roles. Otro aspecto llamativo es que, según un tercio de las encuestadas a escala mundial, se han añadido nuevas tareas y responsabilidades tras la pandemia.

**Venezuela:** El 65% de las encuestadas señaló que asume las responsabilidades familiares en su hogar; sólo el 20% del trabajo es compartido y el 55% no dispone de ayuda para estas tareas.

## La mayoría tiene pareja que trabaja a tiempo completo<sup>3</sup>



4 de cada 5 ejecutivas a escala global tienen una pareja que también trabaja a tiempo completo. Entre las mujeres venezolanas el 30% tiene una pareja que trabaja a tiempo completo, mientras que el 20% tiene una pareja que trabajan a tiempo parcial.

En menos del 10% de los casos globales, las encuestadas se declararon como la única fuente de ingresos de la pareja o la familia (5% en Venezuela). Este resultado contrasta con los hallazgos de otros estudios de género, donde los hombres en puestos directivos tienden a tener menos parejas que trabajan a tiempo completo.

<sup>3</sup> Los porcentajes se refieren a mujeres ejecutivas que afirman tener pareja.

02

# ¿Cuál es la importancia de la resiliencia en una policrisis?

Perspectivas y estrategias económicas



# Ideas clave

- Inflación, recesión, barreras comerciales: el entorno económico es volátil; según las ejecutivas, es el mayor factor de riesgo para el éxito empresarial.
- La incertidumbre política, la escasez de mano de obra calificada, los riesgos de cumplimiento y la ciberseguridad son otros puntos que requieren atención.
- Las entrevistadas se mostraron optimistas en sus previsiones de crecimiento para sus propias empresas, aunque no tenían una visión tan positiva del panorama global y/o nacional.
- No se espera que el escenario de riesgo actual mejore a medio plazo. Esto hace que la agilidad y la adaptabilidad sean aún más importantes.
- A la vista de los diversos procesos de transformación, las habilidades del talento serán más relevantes que la adquisición e implementación de tecnologías.
- De acuerdo con los planes internos, se espera que el número de trabajadores aumente a pesar del foco en la eficiencia (comunmente como resultado de las mejoras tecnológicas). No obstante, poco a poco, esta tendencia parece estar revirtiéndose.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Tras la pandemia de COVID-19, las empresas han aumentado su resiliencia. Es un resultado positivo. Sin embargo, existe un peligro latente de subestimar el impacto y la complejidad de los diferentes tipos de crisis. Un indicio de ello es que el pronóstico de crecimiento de este estudio difiere significativamente del pronóstico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- No es solo por la baja oferta de mano de obra calificada que la fuerza laboral está ganando importancia. Invertir en el empoderamiento de las mujeres es esencial debido a los rápidos cambios, como las nuevas regulaciones ESG o la llegada de tecnologías disruptivas. Si bien es casi imposible contrarrestar los impactos provocados por las guerras comerciales globales o las altas tasas de inflación, es importante hacer el trabajo lo mejor que se pueda.

**71% Global**  
**85% Venezuela**

espera un crecimiento para su empresa en los próximos tres años.

**74% Global**  
**75% Venezuela**

indica que la retención de profesionales y la cualificación serán prioridades en el futuro y tienen la intención de invertir en el desarrollo de las competencias de sus equipos.

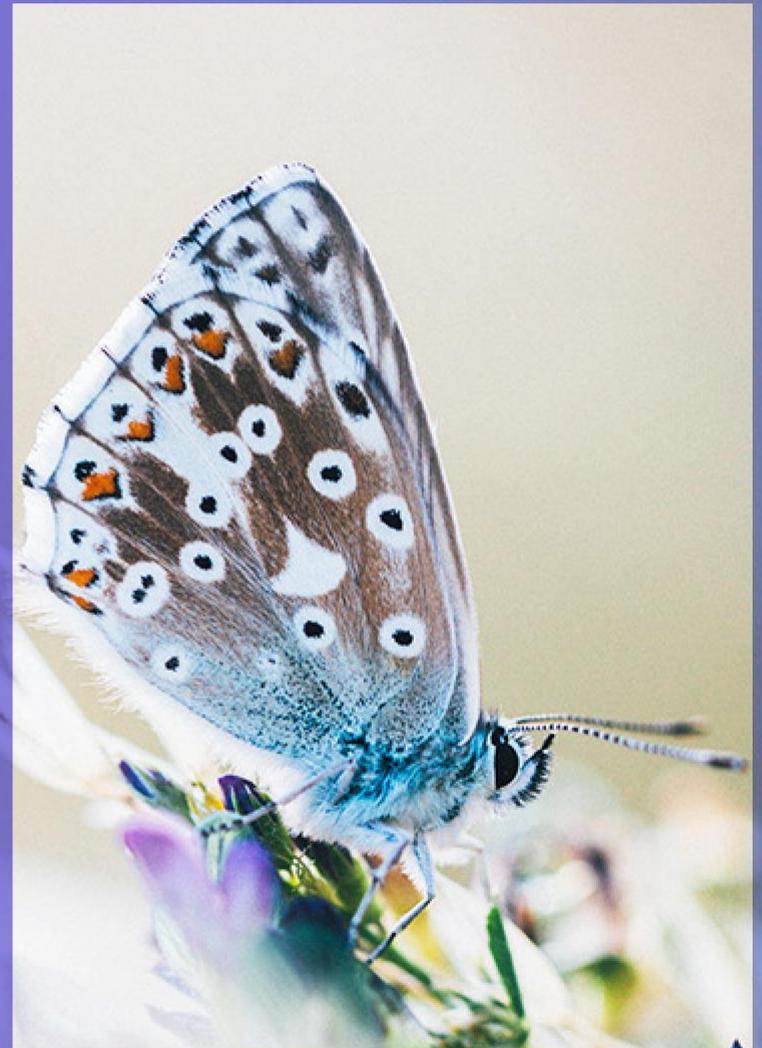
**44% Global**  
**19% Venezuela**

de las mujeres ejecutivas consideran que los factores de riesgo económico, como la inflación y la recesión son las mayores amenazas.

03

# ¿Qué es especialmente importante en la transformación digital hoy en día?

Digitalización y tecnología



# Ideas clave

- La mayoría de las mujeres ejecutivas globales creen que no es absolutamente necesario tener una estrategia agresiva cuando se trata de transformación digital. No obstante, las ejecutivas venezolanas consideran (45%) que es necesario tener una estrategia agresiva.
- Señalan que aún no existe un estándar tecnológico prevaleciente y que la implementación de todas las innovaciones posibles al mismo tiempo es inviable.
- En el futuro, será especialmente importante tomar decisiones más rápidas en cuanto a las inversiones en proyectos de digitalización.
- La colaboración entre empresas es cada vez más imprescindible ante la abundancia y diversidad de innovaciones tecnológicas.
- Las mujeres ejecutivas están muy centradas: la mayoría no interrumpiría su estrategia de digitalización ni siquiera en una recesión.
- La sensación de seguridad ha aumentado, a pesar de la compleja situación de las ciberamenazas. Una posible razón para esto es la realización de fuertes inversiones en mecanismos de defensa en el pasado reciente.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Ser la primera: en muchas áreas, siempre ha sido (y sigue siendo) importante y prometedor. Sin embargo, también parece tener sentido observar de cerca cómo actúan las organizaciones pioneras de la digitalización, sus opciones de inversión y los resultados que obtienen. Esta es la actitud adoptada por la mayoría de las líderes encuestadas.
- El creciente peligro de los ciberataques puede estar subestimado. La mayoría de las mujeres ejecutivas consideran que sus empresas están bien o muy bien preparadas para hacer frente a los ataques de los ciberdelincuentes. Sin embargo, el número de ataques registrados y el valor de los daños a la propiedad en todo el mundo aumentan significativamente cada año. Las ejecutivas venezolanas 35% consideran que sus empresas deben prepararse ante la ciberseguridad.

**59% Global**  
**20% Venezuela<sup>4</sup>**

no planean ser las primeras en moverse o seguir rápidamente para implementar la transformación digital en sus empresas.

**76% Global**  
**65% Venezuela**

dice que necesita ser más ágiles en las decisiones de inversión digital.

**64% Global**  
**40% Venezuela**

se siente bien o muy bien preparadas para hacer frente a los ciberataques.

<sup>4</sup> En Venezuela el 45% planea ser la primera en moverse para implementar la transformación digital

04

# ¿Qué impulsa y dificulta el cambio sostenible?

ESG



# Ideas clave

- Los pilares ESG son cada vez más relevantes para todos los grupos de interés. Las mujeres líderes que participaron en la encuesta globalmente reconocen que la demanda sobre este tema está aumentando visiblemente.
- El aumento de la demanda de transparencia en torno a los criterios ESG es especialmente fuerte entre las empresas con más de 1.000 millones de dólares en ingresos, ya que se ven especialmente afectadas por las nuevas regulaciones de cumplimiento y los requisitos de información.
- Los aspectos ambientales y climáticos serán los más relevantes para los próximos tres años, según consideran las ejecutivas globales, sin embargo, las encuestadas en Venezuela consideran que los aspectos sociales son más relevantes.
- La mayoría percibe los pilares ESG como factores positivos para el rendimiento empresarial.
- Las perturbaciones económicas y geopolíticas, que requieren atención inmediata, pueden ser contraproducentes para la transformación ESG.
- También puede ser un reto identificar las métricas ESG adecuadas y establecer parámetros que permitan una acción coherente.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Descuidar los asuntos ESG puede dar lugar a importantes desventajas competitivas. Esto se debe a que los cambios sociales están avanzando y la presión para realizar negocios de manera sostenible está aumentando.
- Según las mujeres líderes, el aumento de la transparencia y la medición de los resultados ESG son factores clave para lograr un cambio sostenible en los negocios. ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) tienen sentido? ¿Quién informa qué? ¿Cómo se puede garantizar la calidad de los datos? Estas son las cuestiones urgentes. Por lo tanto, es aún más importante establecer marcos amplios de gobernanza y rendición de cuentas.
- Las ejecutivas venezolanas opinan que el mayor nivel de exigencia y presión de los aspectos ESG vendrán desde los inversionistas (57%) [a escala global 34%]

**67% Global**  
**37% Venezuela**

ven un aumento en la demanda de informes ESG y transparencia por parte de sus grupos de interés.

**39%**

de los ejecutivos **globales** quiere centrarse en la "E" en los próximos tres años.

**35%**

de las **mujeres venezolanas** tiende a enfatizar las cuestiones sociales. 25% considera enfatiza los aspectos de gobernanza y un 25% no tiene claridad en cómo abordar los aspectos ESG.

**47% Global**  
**40% Venezuela**

espera que los pilares ESG tengan un efecto positivo en el crecimiento empresarial.

**05**

# **Igualdad de género: ¿Cuándo será una realidad?**

**Diversidad e inclusión de género**



# Ideas clave

- La inclusión y la diversidad no se han visto obstaculizadas por la pandemia, contrariamente a algunas predicciones.
- Se espera que estas cuestiones sigan avanzando: la igualdad de género en los consejos de administración se logrará en 15 años o menos, según las estimaciones de tres de cada cuatro encuestadas globales [50% en Venezuela considera que se logrará en los próximos cinco años].
- Las mujeres ejecutivas identificaron la igualdad de género en la alta dirección como un factor especialmente importante para el crecimiento empresarial.
- Los prejuicios y la discriminación siguen siendo comunes: dos de cada tres mujeres líderes informaron a escala global haber sido perjudicadas debido a su género (la mitad en Venezuela).
- Las “redes de hombres” siguen existiendo en la mitad de las empresas que participaron en la encuesta. Por otro lado, algunas redes de mujeres ya están comenzando a formarse y se identifican como el factor más importante para el éxito de las carreras.
- Según las ejecutivas, cada vez será más fácil dar el siguiente paso en sus carreras sin tener que cambiar de empresa. En el pasado, según el 80% de las encuestadas, era necesario cambiar de trabajo al menos una vez para llegar a un puesto más alto.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Dos caras de la misma moneda: los avances en materia de igualdad de género se observan en el pasado y se esperan para el futuro. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer. La existencia de prejuicios y la brecha salarial de género son solo algunos ejemplos entre muchos otros. Es importante abordar la igualdad de género de manera holística, relacionándola con otras dimensiones de la inclusión y la diversidad.
- Macro en lugar de micro: Las mujeres ejecutivas consideran que su capacidad para pensar estratégicamente y su estilo de liderazgo claramente estructurado son esenciales en sus carreras. Con estas competencias, muestran un fuerte perfil de CEO.

**77% Global**  
**90% Venezuela**

dice que la igualdad de género en los consejos de administración se logrará en 15 años o menos. En Venezuela el 50% considera que se logrará en cinco años o menos.

**75% Global**  
**70% Venezuela**

cree que lograr la igualdad de género a nivel ejecutivo será importante para alcanzar los objetivos de crecimiento.

**45% Global**  
**50% Venezuela**

informa tener transparencia en su empresa con respecto a la igualdad de salarios.

06

# ¿Qué significa ejercer el liderazgo en una policrisis?

Liderazgo en una policrisis



# Ideas clave

- Más velocidad, complejidad y carga de trabajo. La policrisis está imponiendo una considerable carga de trabajo adicional a las mujeres ejecutivas.
- El nivel de tensión al que se enfrentan las mujeres ejecutivas ha aumentado considerablemente. Esto tiene un impacto negativo en su vida diaria y a nivel personal. Existe el riesgo de que los síntomas del agotamiento comiencen a manifestarse.
- Al mismo tiempo, la policrisis se ve cada vez más como la "nueva normalidad". Se están llevando a cabo algunas adaptaciones.
- Las mujeres ejecutivas no están evitando ocupar puestos de mando en el volátil entorno del mercado. Al contrario: quieren marcar el camino.
- Más de dos tercios de las encuestadas a escala mundial son optimistas sobre la policrisis. Se trata de una parte considerable que tiene como objetivo actuar de forma proactiva en la transformación empresarial, dejando una huella duradera en la empresa.

## Principales conclusiones de este capítulo

- La flexibilidad en el trato con la fuerza laboral, los clientes, los colegas de la junta directiva y otras partes interesadas, que también operan en modo de policrisis, es esencial para las altas ejecutivas. Los comportamientos rígidos y los patrones de pensamiento o las jerarquías inmutables son contraproducentes.
- Las tareas de gestión nunca han sido tan multifacéticas como lo son hoy en día. En opinión de muchas mujeres ejecutivas, esto es particularmente atractivo, ven la crisis como una oportunidad para ponerse a prueba e impulsar sus carreras.

**63% Global**  
**90% Venezuela**

experimenta beneficios positivos de los desafíos extraordinarios de la policrisis.

**36% Global**  
**67% Venezuela**

espera un efecto positivo de la policrisis en sus carreras.

**42% Global**  
**40% Venezuela**

ejerce un liderazgo más ágil en el escenario de policrisis.

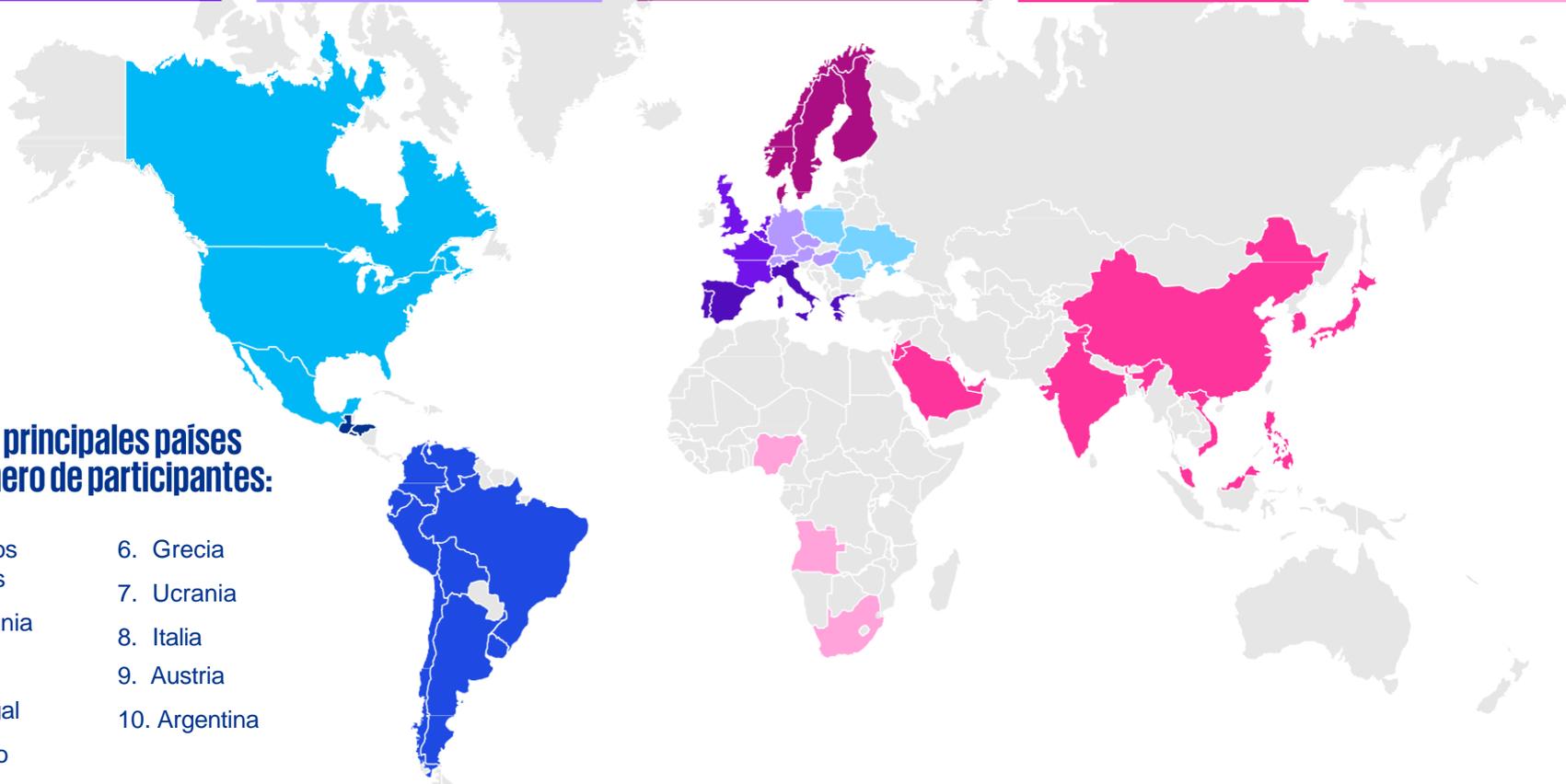
# Metodología y muestra



# Global Female Leaders Outlook 2023.

## 839 participantes, 53 países<sup>5</sup>, 73 preguntas

### 20 participantes de Venezuela<sup>6</sup>



#### Los diez principales países por número de participantes:

- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| 1. Estados Unidos | 6. Grecia     |
| 2. Alemania       | 7. Ucrania    |
| 3. Brasil         | 8. Italia     |
| 4. Portugal       | 9. Austria    |
| 5. México         | 10. Argentina |

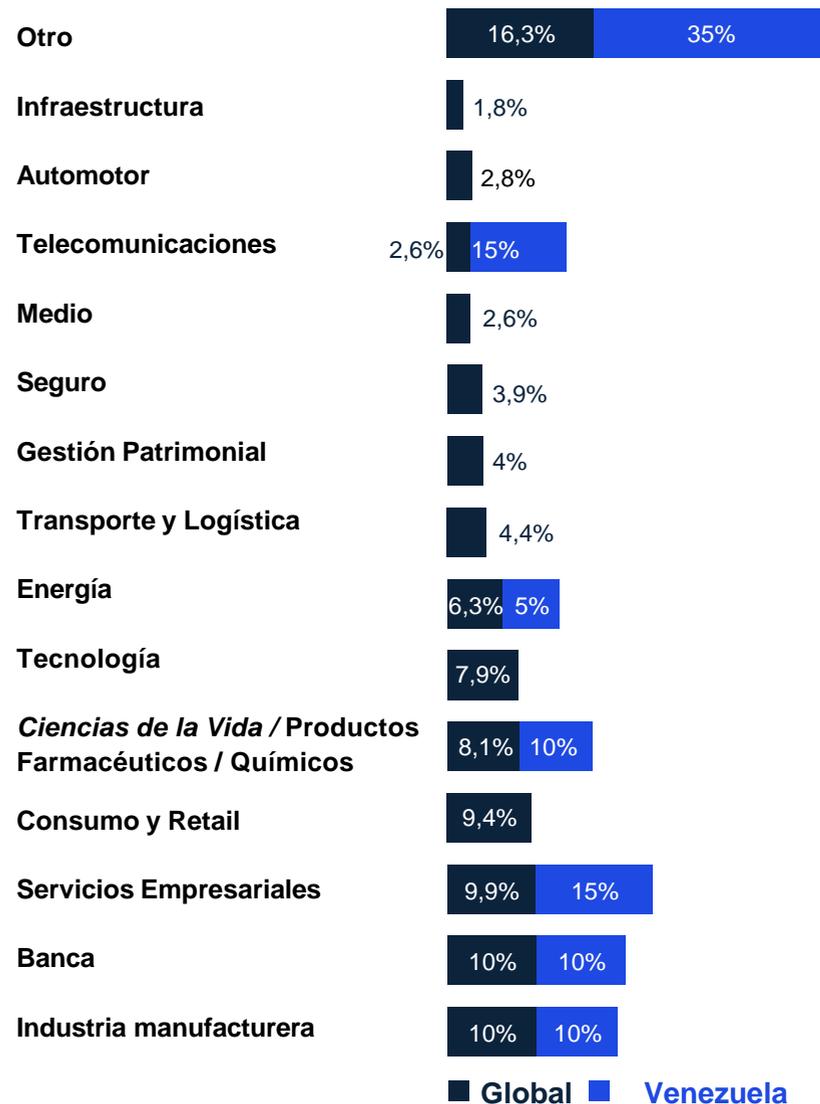
<sup>5</sup> Los 53 países incluyen tanto los países en los que las empresas tienen su sede como los países de origen de los participantes. El redondeo da como resultado valores totales superiores al 100%.

<sup>6</sup> En esta sección, los datos de América del Sur presentados (excepto los de esta página) no incluyen los datos de Brasil. Los países incluidos en los datos presentados para América del Sur son Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela. Sin Venezuela, América del Sur tuvo 99 participantes (Venezuela tuvo 20 encuestadas).

# Participantes en cifras clave

## Industria

(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



## Posición

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100%)



**48%** en general  
**10%** Venezuela

de los participantes proceden de empresas con ingresos anuales superiores a

**500 millones de dólares**

La encuesta *Global Female Leaders Outlook 2023* se realizó entre el 1° de abril y el 21 de mayo de 2023.



© 2024 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

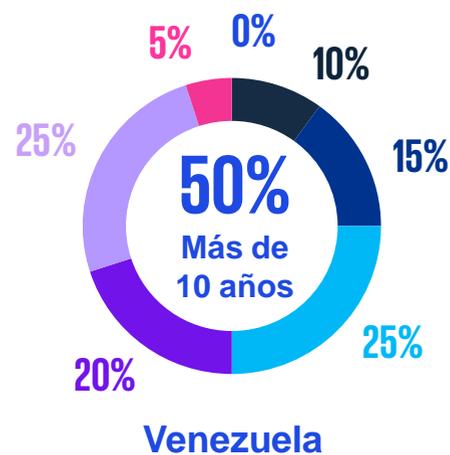
# Participantes en cifras clave

## Rango de edad



- De 20 a 29 años
- De 30 a 39 años
- 40-50 años
- Mayores de 50 años

## Experiencia en puestos gerenciales



- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- Más de 20 años

# Participantes en cifras clave

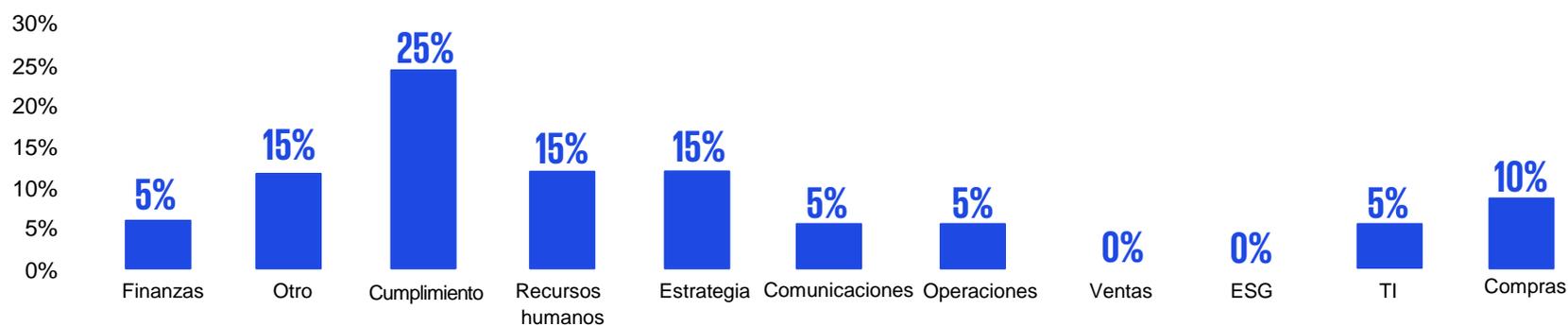
## Global - El 25% trabaja en finanzas

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100 %)



## Venezuela - El 25% trabaja en riesgo/legal/ cumplimiento (conformidad)

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100 %)



# Contáctanos



## Yanelly Márquez C.

Socia Líder de las soluciones de ESG  
e Inclusión, Diversidad y Equidad de  
KPMG en Venezuela

[ymarquez@kpmg.com](mailto:ymarquez@kpmg.com)

---

[kpmg.com/ve](https://kpmg.com/ve)



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.