



**i/c/a/c/** Instituto de Contabilidad y  
Auditoría de Cuentas



**ASEPUC**  
Asociación Española de Profesores  
Universitarios de Contabilidad

ESTUDIO ICAC-ASEPUC 2023

# El papel de la mujer en la auditoría de cuentas

Esta publicación está disponible exclusivamente  
en formato electrónico en el sitio web **[www.icac.gob.es](http://www.icac.gob.es)**

EL PAPEL DE LA MUJER EN LA AUDITORÍA DE CUENTAS

NIPO: 223-24-015-9

Edita: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas  
(Ministerio de Economía, Comercio y Empresa)  
Huertas, 26 - 28014 MADRID

Marcela Espinosa Pike (**Investigadora principal**)

Josune Amondarain Arteché

Itsaso Barrainkua Aroztegi

Bilbao, abril de 2024



Universidad del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea,  
UPV/EHU

# Convenio ICAC-ASEPUC (2019-2023)

Este Estudio cumple los requisitos de relevancia específica para la divulgación de los aspectos que afectan a la aplicación de la normativa de contabilidad y de auditoría y al ejercicio de las competencias atribuidas al ICAC, así como la máxima oportunidad de los objetivos de estudio, tanto en su naturaleza como en su alcance.

El ICAC no garantiza la certeza de los datos incluidos en este Estudio.

Con el objetivo de facilitar la difusión de estos trabajos se hacen públicos y están disponibles en el sitio web [www.icac.gob.es/categorias-publicaciones](http://www.icac.gob.es/categorias-publicaciones)

Las opiniones expresadas en este Estudio reflejan exclusivamente el criterio de las autoras y no deben ser atribuidas al Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.



# Índice de secciones

SECCIÓN 1	
Introducción	14
SECCIÓN 2	
Características de los y las participantes del estudio	18
SECCIÓN 3	
Estereotipos de género y presión social/cultural	22
SECCIÓN 4	
Influencia del entorno organizacional en la promoción del talento	31
SECCIÓN 5	
Equilibrio trabajo-vida personal/familiar	48
SECCIÓN 6	
Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos	55
SECCIÓN 7	
Factores de éxito en la carrera profesional	60
SECCIÓN 8	
Satisfacción laboral y futuro profesional	70
SECCIÓN 9	
Conclusiones y reflexiones finales	86



# Índice desglosado

Resumen ejecutivo	12	
1	Introducción	14
1.1	Introducción y objetivos del estudio	14
1.2	Análisis diferenciado por género y puesto	16
1.3	Fuentes de información, metodología del estudio y estructura	16
2	Características de los y las participantes del estudio	18
2.1	Datos demográficos	18
2.2	Experiencia profesional	19
3	Estereotipos de género y presión social/cultural	22
3.1	Estereotipos de género	22
3.2	Presión social/cultural	26
4	Influencia del entorno organizacional en la promoción del talento	31
4.1	Cultura organizativa	31
4.2	Acceso a redes influyentes	34
4.3	Prácticas y políticas de recursos humanos	39
4.4	Evaluación del rendimiento	44
5	Equilibrio trabajo-vida personal/familiar	48
6	Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos	55
7	Factores de éxito en la carrera profesional	60
8	Satisfacción laboral y futuro profesional	70
8.1	Satisfacción laboral	70
8.2	Barreras motivacionales	72
8.3	Futuro profesional	75
8.4	Expectativas profesionales	82
9	Conclusiones y reflexiones finales	86
Bibliografía	94	

# Índice de los cuadros y las tablas

Tabla 1	Datos demográficos segregados por género	18
Tabla 2	Datos de la experiencia profesional segregados por género.	19
Gráfico 1	Estereotipos de género. Siento que, debido a mi género, los demás perciben que:	23
Gráfico 2	Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy menos apt@ para puestos de liderazgo que las personas de otros géneros	23
Gráfico 3	Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy más insegur@ que las personas de otros géneros	24
Gráfico 4	Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que me cuesta más tomar decisiones que a las personas de otros géneros	24
Gráfico 5	Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy demasiado emocional y comprensiv@ para ocupar puestos de responsabilidad	24
Gráfico 6	Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soporto peor la presión asociada a los puestos directivos que las personas de otros géneros	24
Gráfico 7	Estereotipos de género. Mujeres. Siento que, debido a mi género, los demás perciben que:	25
Gráfico 8	Estereotipos de género. Hombres. Siento que, debido a mi género, los demás perciben que:	26
Gráfico 9	Presión social/cultural por género	27
Gráfico 10	Frecuencias: Siento una presión social/cultural para anteponer mis obligaciones familiares a las profesionales	27
Gráfico 11	Frecuencias: Siento una presión social/cultural para anteponer mis obligaciones profesionales a las familiares	28
Gráfico 12	Frecuencias: Siento una presión social/cultural para cumplir con mi rol de género tradicional	28
Gráfico 13	Frecuencias: Siento una presión social/cultural para no ser ambicios@	28
Gráfico 14	Frecuencias: Siento una presión social/cultural para ser ambicios@	28

Gráfico 15	Presión social/cultural por puesto. Mujeres	29
Gráfico 16	Presión social/cultural por puesto. Hombres	30
Gráfico 17	Cultura organizativa por género	32
Gráfico 18	Cultura organizativa por puesto. Mujeres	33
Gráfico 19	Cultura organizativa por puesto. Hombres	34
Gráfico 20	Acceso a redes influyentes por género	35
Gráfico 21	Frecuencias: Los grupos y redes poderosos e influyentes están compuestos por personas de mí mismo género	35
Gráfico 22	Frecuencias No tengo dificultades debido a mi género para acceder a grupos y redes poderosos	36
Gráfico 23	Frecuencias: Hay suficientes directiv@s de mí mismo género que me sirvan como referencia	36
Gráfico 24	Las actividades de networking actuales en la firma (cenas, comidas, actividades deportivas, etc.) favorecen más a las personas de mi género que al resto	36
Gráfico 25	Acceso a redes influyentes por puesto. Mujeres	37
Gráfico 26	Acceso a redes influyentes por puesto. Hombres	38
Gráfico 27	Prácticas y políticas de recursos humanos por género	39
Gráfico 28	La política de asignación de clientes en mi firma perjudica a las personas de mi género	40
Gráfico 29	La evaluación del desempeño tiene en cuenta aspectos que benefician más a mi género que al resto	40
Gráfico 30	La política de disposición total al cliente perjudica a las personas de mi género	40
Gráfico 31	Considero que, debido a mi género, percibo salarios más bajos que las personas de otros géneros	40
Gráfico 32	En mi firma, no está bien visto que me acoja a medidas de conciliación familiar	41
Gráfico 33	Prácticas y políticas de recursos humanos por puesto. Mujeres	42
Gráfico 34	Prácticas y políticas de recursos humanos por puesto. Hombres	43
Gráfico 35	Evaluación del rendimiento por género	44
Gráfico 36	Frecuencias: Siento que por mi género se me exige más que a las personas de otros géneros	45

Gráfico 37	Frecuencias: Siento que se me evalúa con mayor rigor que a las personas de otros géneros	45
Gráfico 38	Frecuencias: Siento que necesito demostrar mis capacidades más que las personas de otros géneros	45
Gráfico 39	Evaluación del rendimiento por puesto. Mujeres	46
Gráfico 40	Evaluación del rendimiento por puesto. Hombres	47
Gráfico 41	Equilibrio vida laboral y personal/familiar por género	49
Gráfico 42	Frecuencias: Los horarios y la organización el trabajo dificultan mi dedicación al trabajo más que a las personas de otros géneros	50
Gráfico 43	Frecuencias: Conseguir un equilibrio trabajo-familia me cuesta más que a las personas de otros géneros	50
Gráfico 44	Frecuencias: Antepongo mis responsabilidades familiares a las profesionales más que las personas de otros géneros	50
Gráfico 45	Frecuencias: Antepongo mis responsabilidades profesionales a las familiares más que las personas de otros géneros	50
Gráfico 46	Frecuencias: Mis responsabilidades familiares me dificultan la dedicación profesional y la promoción en mayor medida que a las personas de otros géneros	51
Gráfico 47	Frecuencias: La maternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de las mujeres	51
Gráfico 48	Frecuencias: La paternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de los hombres	51
Gráfico 49	Equilibrio vida laboral y personal/familiar por puesto. Mujeres	52
Gráfico 50	Equilibrio vida laboral y personal/familiar por puesto. Hombres	54
Gráfico 51	Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos por género	56
Gráfico 52	Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos por puesto. Mujeres	57
Gráfico 53	Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos por puesto. Hombres	58
Gráfico 54	Factores de éxito por género	61
Gráfico 55	Factores de éxito. Mujeres	62
Gráfico 56	Factores de éxito. Hombres	63

Gráfico 57	Factores de éxito por puesto. Mujeres 1/2	64
Gráfico 58	Factores de éxito por puesto. Mujeres 2/2	65
Gráfico 59	Factores de éxito por puesto. Hombres 1/2	67
Gráfico 60	Factores de éxito por puesto. Hombres 2/2	68
Gráfico 61	Satisfacción laboral por género	70
Gráfico 62	Satisfacción laboral por puesto. Mujeres	71
Gráfico 63	Satisfacción laboral por puesto. Hombres	72
Gráfico 64	Barreras motivacionales por género	73
Gráfico 65	Frecuencias: No estoy muy interesad@ en acceder a puestos de responsabilidad	73
Gráfico 66	Frecuencias: Tengo menos ambición profesional que las personas de otros géneros	73
Gráfico 67	Frecuencias: Tengo menos expectativas de alcanzar el éxito profesional que las personas de otros géneros	74
Gráfico 68	Barreras motivacionales por puesto. Mujeres	74
Gráfico 69	Barreras motivacionales por puesto. Hombres	75
Gráfico 70	Mi intención es dejar el sector de la auditoría	76
Gráfico 71	Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Mujeres	76
Gráfico 72	Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Hombres	76
Gráfico 73	Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Mujeres	77
Gráfico 74	Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Hombres	77
Gráfico 75	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Mujeres	78
Gráfico 76	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Hombres	78
Gráfico 77	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socias Equity Mujeres	79
Gráfico 78	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socios Equity Hombres	79
Gráfico 79	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socias Non Equity y Directoras Mujeres	79

Gráfico 80	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socios Non Equity y Directores Hombres	79
Gráfico 81	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Gerentes Mujeres	80
Gráfico 82	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Gerentes Hombres	80
Gráfico 83	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Senior Mujeres	81
Gráfico 84	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Senior Hombres	81
Gráfico 85	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Ayudantes Mujeres	82
Gráfico 86	Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Ayudantes Hombres	82
Gráfico 87	En relación con su carrera profesional, ¿se visualiza como Soci@ de la firma?	83
Gráfico 88	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Mujeres	83
Gráfico 89	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Hombres	83
Gráfico 90	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Gerente Mujeres	84
Gráfico 91	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Gerente Hombres	84
Gráfico 92	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Senior Mujeres	84
Gráfico 93	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Senior Hombres	84
Gráfico 94	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Ayudantes Mujeres	85
Gráfico 95	¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Ayudantes Hombres	85

# Resumen ejecutivo

El estudio sobre el *Papel de la Mujer en la Auditoría de Cuentas* que se presenta a continuación analiza la percepción de las personas empleadas en las firmas de auditoría españolas sobre las posibles dificultades, tanto sociales como provenientes del entorno organizativo, que aún existen en la carrera profesional de los y las profesionales, así como su percepción sobre las medidas implantadas para promover el talento femenino y los factores que han contribuido a su éxito profesional. Así mismo, este trabajo estudia la satisfacción laboral de las personas y su intención de permanencia o rotación tanto de la actividad de auditoría como de la firma en la que actualmente trabajan, todas ellas cuestiones clave para el futuro de la profesión.

El informe se ha realizado a través de las respuestas a un cuestionario online de 280 profesionales, pertenecientes a distintas firmas de auditoría españolas y que ocupan diferentes puestos dentro de las firmas.

Los resultados obtenidos revelan la persistencia de estereotipos de género y presiones socioculturales percibidas por las mujeres para anteponer las obligaciones familiares a las profesionales o cumplir con su rol de género tradicional.

Los y las auditoras perciben que la cultura organizativa de las firmas favorece valores como el apoyo mutuo, la colaboración y la empatía, aunque continúa favoreciendo otros valores como la competitividad, la autoridad y el control.

Además, los resultados revelan que aún hoy en día en las firmas no se fomenta de forma suficiente la flexibilidad horaria, lo que, unido a la política de disponibilidad permanente, y al menor número de referentes en los puestos directivos, perjudica a las mujeres que siguen teniendo, en el ámbito familiar y privado, una mayor presencia que los hombres.

Por otra parte, las firmas han avanzado considerablemente en las posibilidades de las mujeres para acceder a los grupos de poder y actividades de networking que en el pasado estaban limitadas generalmente a los hombres.

A pesar de que los resultados de este trabajo indican que, en general, ni las mujeres ni los hombres perciben una discriminación en las políticas de recursos humanos de las firmas, sí se observan diferencias por razón de género. Las mujeres consideran en mayor medida que los hombres que la política de disposición total al cliente, así como la de asignación de clientes, les perjudica. Así mismo, ellas opinan que sus salarios son más bajos y creen que está peor visto en las firmas acogerse a medidas de conciliación familiar en comparación con los hombres.

En general, las y los profesionales de la auditoría (mujeres 59%) y hombres (41%) incluidos los y las más jóvenes, consideran que la maternidad interrumpe y retrasa sus oportunidades de promoción, mientras que no es así en el caso de la paternidad. Las mujeres siguen teniendo una mayor dificultad para conseguir un equilibrio entre el trabajo y la vida personal o familiar.

Las firmas han avanzado mucho en el camino hacia la paridad a todos los niveles organizativos, lo que es valorado positivamente tanto por las mujeres como por los hombres,

pero destacan la necesidad de contratación de más mujeres, de incrementar la promoción de mujeres en las categorías más elevadas y de establecer programas de sensibilización, visibilización y formación en materia de igualdad.

El éxito de la carrera profesional puede venir marcado o impulsado por diferentes factores, tanto internos de la persona, como factores de la propia organización o del entorno en el que se desarrolla la actividad. Este trabajo muestra cómo la flexibilidad y capacidad de adaptación, la tenacidad y constancia, el sacrificio personal, la capacidad de trabajo en equipo, la alta formación y experiencia, la ética y responsabilidad, la confianza y ambición profesional, así como el apoyo familiar y de los compañeros y compañeras son los factores más relevantes para ambos géneros.

Finalmente, el informe revela que a los y las profesionales de la auditoría les gusta su trabajo y están satisfechos y satisfechas con el mismo, aumentado dicha satisfacción, en general, a medida que se avanza en la carrera profesional. Sin embargo, ellas en todas las categorías tienen menores expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres, a pesar de tener el mismo interés por alcanzar los puestos de responsabilidad, siendo la mayor diferencia en la categoría inferior.

La mayoría de las y los profesionales quieren seguir en la auditoría. Los resultados muestran que la intención de rotación se sitúa en un 23%, siendo esta intención mayor en el caso de los hombres que en el de las mujeres, situación que se repite en todas las categorías profesionales.

# 1 Introducción

## 1.1 Introducción y objetivos del estudio

El acceso masivo de mujeres a grados y másteres relacionados con la economía y la empresa, así como el atractivo de la auditoría como salida profesional por parte de los y las estudiantes, pero especialmente por parte de las mujeres (ICJCE, 2019), ha favorecido el considerable incremento de las mujeres auditoras en las firmas de auditoría en los últimos años. El aumento de la presencia femenina se ha producido, principalmente, en los escalones inferiores de la profesión, situándose el porcentaje de mujeres frente a hombres que actualmente acceden a las firmas de auditoría entorno al 50% (ACCA, 2020; AICPA, 2022; ICJCE, 2019). Este aumento se ha visto propulsado por el interés de las propias mujeres hacia profesiones ocupadas anteriormente únicamente por hombres en un pasado cercano, y también, probablemente, por un cambio en la mentalidad de las firmas, así como de la sociedad en general.

Las firmas parecen estar acelerando los procesos de promoción de las mujeres a las categorías superiores, tratando de equilibrar las diferencias existentes, conscientes del problema que puede suponer la pérdida del talento femenino. Sin embargo, la realidad dista todavía de ser paritaria. La diversidad de género entre los y las profesionales jóvenes de la auditoría, no se ve reflejado en las categorías superiores, principalmente en la categoría de socios y directores (AICPA 2020; ICAC, 2022). En España, según, los últimos datos proporcionados por el ICAC (2022), el porcentaje de auditoras en los puestos de socias se sitúa en torno a un 20%. En otros países, este porcentaje ha ido en aumento en los últimos años, con un ritmo de crecimiento mucho mayor que en los años previos, situándose el porcentaje de mujeres socias en firmas de auditoría en EEUU en torno a un 39% (AICPA, 2022).

El estudio sobre el interés de la auditoría como salida profesional (ICJCE, 2019), elaborado previamente por este equipo, muestra que las mujeres tienen una mejor percepción de la auditoría como actividad profesional y en concreto, muestran una percepción más positiva de las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la profesión de auditoría y su contribución social. Sin embargo, la literatura revela que las mujeres tienden a abandonar la profesión de auditoría en mayor medida que los hombres y, por lo tanto, no alcanzan los puestos de la alta dirección en las firmas (Nouri & Parker, 2020).

Los estudios llevados a cabo en diferentes organizaciones y actividades profesionales muestran que las mujeres tradicionalmente se han enfrentado a obstáculos en su carrera profesional que les ha impedido alcanzar los puestos de mayor responsabilidad en unos casos, y en otros ha provocado que necesiten periodos más largos para alcanzarlos (Cai *et al.*, 2023). En este sentido, los datos revelados por organizaciones profesionales revelan que las mujeres que alcanzan los puestos directivos lo hacen 7 años después en promedio que los hombres (ACCA, 2018). Las razones aludidas para ese retraso en la progresión de las mujeres van desde las dificultades que conlleva para las mujeres "encajar" en un modelo de éxito predominante masculino, basado en una fuerte competitividad, con una cultura organizativa que ha favorecido la disponibilidad total al cliente, así como la falta de referentes, la imposibilidad de lograr la conciliación entre la vida personal y laboral, hasta las barreras y/o sesgos inconscientes existentes en las organizaciones (Almer *et al.*, 2022; Anderson-Gough *et al.*, 2001; Anderson-Gough *et al.*, 2005; Gammie, *et al.*,

2008; Hardies, Lennox, & Li, 2021; ICJCE, 2021; Jonnergård *et al.*, 2010; Khavis & Krishnan, 2021; Kumra & Vinnicombe, 2008; Taminiau, *et al.*, 2022; Vidwans & Cohen, 2020; Whiting, *et al.*, 2015).

La pérdida del talento femenino ya no es solo una cuestión que debe preocupar por la necesaria igualdad de derechos y oportunidades, sino que la literatura revela que una mayor presencia femenina, con una masa crítica suficiente, aporta beneficios relacionados con aspectos fundamentales de la auditoría, como la mejora de la calidad del servicio (Cameran *et al.*, 2018; Ittonen *et al.*, 2013) o la independencia (Hardies *et al.*, 2016), mayores honorarios por la prestación de servicios (Aguilar Agreda *et al.*, 2019; Hardies *et al.*, 2021; Ittonen & Peni, 2012), mejora de la responsabilidad social y la ética, así como un aumento de la sensibilidad moral de los profesionales (Carrera & Van der Kolk, 2021).

En la búsqueda de organizaciones más inclusivas y diversas, las firmas de auditoría se enfrentan al reto de mantener la presencia femenina en todos los estamentos de las organizaciones, y aprovechar así las ventajas que aporta la diversidad de género en las firmas de auditoría. Así, la falta de paridad en los puestos directivos y la necesidad de retener el talento femenino en las firmas genera la necesidad de ahondar en cuestiones clave que permitan avanzar en el conocimiento del papel presente y futuro de la mujer en la auditoría de cuentas. Por lo tanto, se requiere de un análisis en profundidad de las causas que llevan a esta situación y de las barreras, tanto internas como externas, a las que se enfrentan los y las profesionales de la auditoría. Para ello es necesario recoger la opinión de los y las auditoras sobre las razones que explican la desigualdad en los puestos de mayor responsabilidad en las firmas de auditoría, las dificultades que pueden persistir en las firmas para la progresión de la carrera profesional, así como las medidas efectivas y los factores de éxito que están introduciendo las organizaciones para avanzar hacia una profesión más diversa y paritaria.

El objetivo principal de este estudio es conocer la percepción de las personas empleadas en las firmas sobre la utilidad de las medidas existentes para promover el talento femenino y sobre las posibles dificultades que aún existen para la carrera profesional de los y las profesionales, así como los factores que han contribuido al éxito profesional. Así mismo, este trabajo aborda el estudio de la satisfacción laboral de las personas que trabajan en la auditoría de cuentas, y su intención de permanencia o rotación tanto de la actividad de auditoría como de la firma en la que actualmente trabajan.

En concreto, este proyecto tiene los siguientes objetivos:

**OBJETIVO 1:** Conocer la percepción de los auditores y auditoras sobre las diferentes dificultades derivadas del entorno social y organizacional que pueden influir en el desarrollo de la carrera profesional. Concretamente, este trabajo pretende identificar si siguen persistiendo obstáculos relacionados con los estereotipos de género y la presión social y cultural, así como aquellos que surgen del entorno organizacional y en particular, el equilibrio de la vida laboral y personal por parte de las y los profesionales de la auditoría.

**OBJETIVO 2:** Identificar las diferencias entre las dificultades percibidas por los auditores y las auditoras, mostrando cómo varían a lo largo de la trayectoria profesional.

**OBJETIVO 3:** Determinar cuáles son las medidas más eficaces para promocionar el talento femenino a los puestos directivos de las firmas.

**OBJETIVO 4:** Analizar los motivos que contribuyen a explicar el éxito profesional de los y las auditoras.

**OBJETIVO 5:** Examinar el grado de satisfacción laboral de los y las auditoras con su carrera profesional.

**OBJETIVO 6:** Identificar las aspiraciones profesionales futuras de las y los actuales auditores.

## 1.2 Análisis diferenciado por género y puesto

La literatura ha abordado el estudio de las barreras a las que se enfrentan las mujeres auditoras en su carrera profesional, así como las medidas para conseguir la promoción del talento femenino a los órganos directivos de las mismas (Anderson-Gough *et al.*, 2001; Almer *et al.*, 2022; Broadbent & Kirkham, 2008; Dambrin & Lambert, 2012; ICAC, 2021; ICJCE, 2021; 2022; Taminiou *et al.*, 2022; Vidwans & Cohen, 2020). Sin embargo, en la mayoría de los estudios no se ha tenido en consideración el punto de vista de sus compañeros hombres. En este estudio se lleva a cabo una comparativa entre la percepción de las auditoras y auditores.

Además, es necesario tener en cuenta que la percepción de la promoción a los puestos directivos, las medidas establecidas por las firmas para la promoción del talento, las barreras socioculturales, motivacionales u organizativas, así como la satisfacción laboral o la intención de permanecer o abandonar la auditoría pueden ir variando en función del puesto que ocupe el/la profesional. Las expectativas laborales al comienzo de la carrera profesional se van modificando a medida que se progresa laboralmente, motivo por el que realizamos un análisis diferenciado por categoría profesional para todos los capítulos del estudio.

En relación a las categorías profesionales, no existe uniformidad entre las diferentes firmas de auditoría. Las firmas de mayor tamaño emplean categorías intermedias que en este estudio se han agrupado para facilitar la comparabilidad con firmas más pequeñas. Así, a pesar de que entre las personas encuestadas encontramos quien se define como senior manager y quien se define como gerente en este estudio se han agrupado en una única categoría de Gerente. Asimismo, dado que el número de directoras y directores es relativamente inferior al del resto de categorías en este estudio, a la hora de realizar el análisis comparado por categorías se ha equiparado este puesto a los socios y socias non equity o sin cuota de participación en el capital. Por lo tanto, las categorías empleadas para realizar la comparativa han sido: Ayudante, Senior, Gerente, Director/Directora junto con Socio/socia non equity y Socio/socia equity.

La comparación entre la opinión de profesionales pertenecientes a firmas de diferente tamaño no se ha podido llevar a cabo por las limitaciones que presenta la muestra. La distribución por categorías profesionales dentro de las firmas de diferente tamaño no es homogénea, por lo que, con el objetivo de evitar desvirtuar los resultados, se ha optado por no presentar la comparativa por tamaño de firma.

## 1.3 Fuentes de información, metodología del estudio y estructura

Para la realización del trabajo se ha llevado a cabo en primer lugar una revisión exhaustiva de la literatura tanto a nivel nacional como internacional. Con la información obtenida en los trabajos anteriores, hemos desarrollado un cuestionario que recoge diferentes escalas utilizadas para medir los diferentes aspectos analizados. Asimismo, con el objetivo de adecuar la encuesta a la realidad de las firmas de auditoría españolas se ha trabajado en estrecha colaboración con las corporaciones representativas de los y las profesionales de la auditoría. Así, la ayuda y apoyo recibido por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas ICJCE y el Registro de Economistas Auditores REA ha sido crucial para realizar el presente estudio.

Una vez incorporadas las sugerencias y aspectos de mejora propuestas por las corporaciones y las y los representantes de las firmas, en octubre del 2023 se distribuyó el cuestionario online por parte de ambas corporaciones.

Tras excluir las respuestas de las personas participantes que no finalizaron la encuesta, se han obtenido 280 respuestas válidas de auditores y auditoras pertenecientes a diver-

sas firmas y con distinta experiencia profesional. Una vez recogidas las respuestas de los cuestionarios, se ha procedido a su análisis mostrando las medias comparadas por género y categoría profesional. Para facilitar la interpretación de los resultados en determinadas cuestiones se han incorporado las frecuencias de las respuestas.

El estudio que se presenta a continuación consta de nueve capítulos. Tras este primer capítulo introductorio, en el segundo capítulo se muestran las características de las personas participantes del estudio. En particular, se presentan las variables demográficas, así como los datos relativos a la experiencia profesional, tales como los años trabajados en auditoría, puesto ocupado en la firma, tamaño de la misma o tipo de jornada. En los capítulos 3 al 8 se presenta el análisis descriptivo de las respuestas obtenidas en las diferentes cuestiones objeto de estudio.

El capítulo 3 aborda la promoción en la carrera profesional en las firmas de auditoría a través de la percepción de los auditores y las auditoras sobre cuestiones relacionadas con los estereotipos de género y la presión social o cultural asociada al género del profesional. Así, en este capítulo se muestra, por un lado, en qué medida los auditores y las auditoras de este estudio perciben que, debido a su género, se les atribuyen unas cualidades y comportamientos determinados en aspectos organizativos diversos como el liderazgo o la capacidad para tomar decisiones. Por otro lado, el capítulo recoge la presión social y cultural que sienten mujeres y hombres en relación con su carrera profesional.

El capítulo 4 muestra la influencia del entorno organizacional en la promoción del talento. Así, en este capítulo se presentan los resultados relativos a la percepción de los y las profesionales de la auditoría sobre la cultura de sus firmas, recogiendo su opinión sobre los valores, actitudes y comportamientos que se fomentan en la organización. Asimismo, se analiza su percepción sobre el acceso a las redes influyentes de la organización y su opinión sobre las prácticas y políticas de recursos humanos incidiendo, en concreto, en los procesos de evaluación para la promoción en las firmas.

En el capítulo 5 se estudian las dificultades derivadas de la conciliación de la vida laboral con la personal. Así, en este capítulo se recoge en qué medida las y los profesionales de la auditoría de cuentas consiguen alcanzar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar y el efecto que sobre la conciliación tienen diferentes aspectos, tales como los horarios y la organización del trabajo, las responsabilidades familiares, la maternidad o la paternidad.

El capítulo 6 presenta un análisis de la opinión de las personas encuestadas sobre la efectividad de las distintas medidas para la promoción del talento femenino a los puestos directivos de las firmas. Así, se analizan diferentes medidas e iniciativas que están adoptando las firmas de auditoría, con el objetivo de avanzar hacia estructuras organizativas más paritarias.

El capítulo 7 se centra en la percepción de los auditores y las auditoras sobre los factores que han contribuido al éxito de su carrera profesional. Estos factores hacen referencia tanto a cualidades de la persona como su capacidad profesional o su tenacidad y constancia, como a aspectos de la propia organización o del entorno en el que se desarrolla la actividad, tales como la formación y el apoyo recibido de la firma, de los compañeros y compañeras o la familia.

En el capítulo 8 se analiza la satisfacción laboral de las personas participantes en el estudio, su motivación, así como su percepción sobre el futuro profesional, en particular, su intención de permanencia o rotación y sus expectativas respecto a la posibilidad de alcanzar la condición de socio o socia de la firma.

Finalmente, en el capítulo 9 se presentan las principales conclusiones y reflexiones finales del estudio.

## 2 Características de los y las participantes del estudio

El objetivo del presente capítulo es presentar las características de las personas que han participado en el estudio. Para ello, en primer lugar, en la tabla 1 se muestran datos demográficos como la edad, el género y si tienen o no hijos e hijas. En la siguiente tabla (tabla 2), se presenta información relativa a la trayectoria profesional de las personas participantes, concretamente los años de experiencia en la auditoría, el puesto que ocupan en la actualidad y el tamaño de la firma en la que trabajan.

### 2.1 Datos demográficos

En la tabla adjunta (tabla 1), se muestran los datos demográficos de los participantes. Los datos se presentan segregados por género.

//// **TABLA 1** Datos demográficos segregados por género

Edad	Valores absolutos				% fila		
	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total
Hasta 25 años	21	30	51	18%	41%	59%	100%
Entre 26 y 35 años	36	54	90	32%	40%	60%	100%
Entre 36 y 45 años	12	44	56	20%	21%	79%	100%
Entre 46 y 55 años	12	41	53	19%	23%	77%	100%
Más de 55 años	14	16	30	11%	47%	53%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>185</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>
Hijos	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total
Sí	33	77	110	39%	30%	70%	100%
No	61	107	168	60%	36%	64%	100%
Sin respuesta	1	1	2	1%	50%	50%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>185</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>

Como se puede apreciar en los valores absolutos totales, la muestra recoge 280 participantes. Si observamos la clasificación por género, del total de la muestra el 34% está compuesto por hombres y el 66% por mujeres.

No ha habido ninguna persona que haya marcado el género no binario, por lo que el análisis por género a lo largo de todo el estudio se ha realizado únicamente para el género masculino y femenino. Nos referiremos a los primeros como hombres y a los segundos como mujeres a lo largo del estudio.

La muestra recoge participantes de todas las edades. Así, un 18% de la muestra se corresponde con profesionales menores de 25 años. El colectivo más numeroso es el formado por los y las profesionales de entre 26 y 35 años que representan un 32% del total. A continuación, las franjas entre 36 y 45 años, y de entre 46 y 55 años representan un 20% y un 19% respectivamente. El colectivo formado por los y las profesionales mayores de 55 años representa el 11% de la muestra total.

Del total de las personas encuestadas, el 39% tiene hijos e hijas frente al 60% que no tiene.

Con el fin de tener una visión más completa del colectivo que forma la muestra, en la tabla 1 se recogen, asimismo, los datos demográficos clasificados en función del género de las personas encuestadas.

En relación a la edad, se puede apreciar cómo las mujeres, en comparación a los hombres, son mayoría en todos los intervalos de edad, siendo la diferencia más acusada en los colectivos comprendidos en edades entre 36 y 45 años (79% mujeres) y entre 46 y 55 años (77% mujeres). En el colectivo de edad superior a 55 años la diferencia entre la participación femenina y masculina disminuye, representando las mujeres un 53% de los y las participantes de esa franja de edad.

Finalmente, podemos observar que, entre las personas participantes, un 42% de las mujeres frente a un 35% de los hombres en el estudio tiene hijos o hijas.

## 2.2 Experiencia profesional

El perfil de los auditores y las auditoras de la muestra es variado al incluir profesionales con diferentes años de experiencia, que ocupan puestos con un nivel de responsabilidad dispar, con jornadas de trabajo completa y reducida, y que pertenecen a firmas de auditoría de distinto tamaño. La información relativa a la experiencia profesional se presenta a continuación (tabla 2).

**//// TABLA 2** Datos de la experiencia profesional segregados por género.

Años de experiencia en auditoría	Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total
Hasta 3 años	35	45	80	29%	44%	56%	100%
Más de 3 años hasta 5	12	16	28	10%	43%	57%	100%
Más de 5 años hasta 10	14	27	41	15%	34%	66%	100%
Más de 10 años hasta 20	15	46	61	22%	25%	75%	100%
Más de 20 años	19	41	60	21%	32%	68%	100%
Sin respuesta		10	10	4%	0%	100%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>185</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>

Puesto	Hombres	Mujeres	Total	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ayudante	24	33	57	20%	42%	58%	100%
Senior	29	44	73	26%	40%	60%	100%
Gerente	7	18	25	9%	28%	72%	100%
Senior manager	8	31	39	14%	21%	79%	100%
Director/a	2	13	15	5%	13%	87%	100%
Socio/a non equity	6	10	16	6%	38%	62%	100%
Socio/a equity	18	35	53	19%	34%	66%	100%

Sin respuesta	1	1	2	1%	50%	50%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>185</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>
<b>Tamaño de la firma de auditoría</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Big 4 <sup>1</sup>	38	47	85	30%	45%	55%	100%
Firma grande <sup>2</sup>	25	56	81	29%	31%	69%	100%
Firma mediana (5 o más socios de auditoría)	4	12	16	6%	25%	75%	100%
Firma pequeña (menos de 5 socios)	22	58	80	29%	28%	72%	100%
Despacho individual	6	11	17	6%	35%	65%	100%
Sin respuesta		1	1	0%	0%	100%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>185</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>
<b>Jornada Laboral</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Jornada completa	92	172	264	94%	35%	65%	100%
Jornada reducida	2	13	15	5%	13%	87%	100%
Sin respuesta	1		1	0%	100%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>185</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>35%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Incluye las 4 grandes firmas de auditoría: Deloitte, EY, KPMG y PwC (por orden alfabético)

<sup>2</sup> Según el Ranking Expansión 2023: Adac; ADN&GRM Audit; Audalia Nexia; Audría; Auren; Avlon; Baker Tilly; BDO; Bnfix; Busquet; Capital Auditors; CGM Auditores; Cortés&Pérez; Crowe Spain; E-Consulting/ Grupo Adade; Ecovis; ETL Global; Eudita; Faura-Casas; Forward; FYI; Gap-Audicon-Elizalde; Gabinete Técnico Auditoría; GNC; Grant Thornton; HLB España; Kreston Iberaudit; Mazars; Moore Global; Morera Aseores; Morison ACPM; PKF Attest; Pleta Auditores; PrimeGlobal; Rusell Bedford; UHY; Uniaudit Oliver Camps; Vir Audit (por orden alfabético)

En relación a los años de experiencia en auditoría, destacar que un 29% de las personas encuestadas tiene una experiencia en el sector de la auditoría de cuentas inferior a 3 años. A continuación, los colectivos más numerosos son aquellos de elevada experiencia. Así, un 22% de los y las participantes tiene entre 10 y 20 años de experiencia y un 21% más de 20 años de experiencia en la profesión.

La mayor parte de los y las participantes en el estudio son senior de auditoría (26%) y profesionales en la categoría de socio/a (25%), incluyendo en esta categoría los y las socias equity (19%) y non equity (6%). Dado que en la mayoría de las firmas de auditoría el número de socios o socias es muy inferior al de personas empleadas en las categorías inferiores podemos observar cómo la muestra recoge una elevada representación de los y las profesionales en la categoría más elevada de las firmas. La categoría de gerente representa un 23% de la muestra total, en la que se incluyen tanto los y las gerentes como los y las senior manager. Los y las ayudantes representan un 20% del total de la muestra. Finalmente, los y las directoras representan un 5% del total de los y las participantes. En el presente estudio, a la hora de realizar las comparativas por categorías profesionales, se han dividido las categorías profesionales en los siguientes grupos. Por una parte, el grupo de los socios y las socias equity, un segundo bloque que engloba a los socios y socias non equity y a los directores y directoras, un tercero formado por gerentes y senior managers al que hemos denominado gerentes, un cuarto grupo de profesionales en la categoría de senior y, finalmente, un quinto grupo de ayudantes.

En cuanto al tamaño de la firma, la participación es similar entre los y las profesionales pertenecientes a una de las cuatro firmas más grandes de auditoría, las Big Four (30%), firmas grandes (29%) y firmas pequeñas de menos de 5 socios o socias (29%). La participación es menor entre las firmas medianas de auditoría (6%) y despachos individuales (6%).

Finalmente, el 94% de la muestra tiene una jornada laboral completa y tan solo un 5% se ha acogido a la jornada reducida.

La tabla 2 también recoge la información relativa a la experiencia profesional, categoría y tamaño de la firma de los encuestados, segregada por género.

En relación a los años de experiencia, se puede apreciar cómo las mujeres, en comparación a los hombres, son mayoría en todos los intervalos de experiencia. La diferencia entre la participación femenina y masculina es menor entre los y las auditoras de menor experiencia, representando las mujeres un 56% de los y las profesionales con una experiencia hasta tres años y un 57% en el intervalo de experiencia de tres a cinco años. Las diferencias entre hombres y mujeres son más acusadas entre los colectivos de experiencia profesional más elevada, principalmente entre los y las participantes de entre 10 y 20 años de experiencia (75% mujeres) y entre los y las profesionales de experiencia superior a 20 años (68% mujeres).

En relación al puesto que ocupan en la firma, observamos que son también mayoría las mujeres en todas las categorías profesionales. Al igual que se aprecia con los años de experiencia en auditoría, es en los puestos inferiores de las firmas donde las diferencias por género son menores. Así, un 58% de los y las profesionales en los puestos de ayudante y un 60% en el puesto de senior son mujeres, frente a un 40% de hombres. A pesar de su baja representatividad dentro del total de la muestra, cabe destacar que la mayor diferencia se encuentra entre los y las directoras, donde un 87% de la muestra son mujeres. En las categorías de gerente las mujeres también representan más de un 70% de la muestra.

En relación con la distribución del género en las firmas según su tamaño, la tabla 2 muestra que las mujeres son mayoría entre los y las participantes en todos los tamaños de firmas. La participación en las cuatro firmas más grandes de auditoría es más paritaria, siendo un 55% de mujeres frente a un 45% de hombres. La proporción de mujeres aumenta en comparación a la de los hombres en el caso de las firmas medianas y pequeñas, siendo más de un 70% de mujeres en ese tipo de firmas.

Por último, si observamos el género de quienes se dedican a la auditoría a jornada reducida, observamos cómo son en su mayoría mujeres (87%).

# 3 Estereotipos de género y presión social/cultural

Algunas dificultades a las que se enfrentan las mujeres en las organizaciones a la hora de progresar en su carrera profesional tienen su origen en los sesgos de género. Los roles de género provocan que se identifique a los demás dentro del estereotipo que la sociedad le ha asignado. Tradicionalmente se ha asociado al estereotipo femenino con un rol denominado comunal, asociado a las tareas de cuidados y caracterizado por un comportamiento cooperativo, amable, conciliador y respetuoso, que provoca que de forma inconsciente se asocie este comportamiento con las mujeres. De igual forma, a los hombres se les identifica con el rol agéntico, caracterizado por un comportamiento más autónomo, agresivo, competitivo y arriesgado, que encaja con el modelo asociado al liderazgo (Eagly y Karau, 2002, Eagly, & Wood, 2012). Estas cualidades estereotipadas conducen a considerar que las mujeres no encajan en los atributos identificados con el liderazgo, y sufren una discriminación por razón de género (Heilman, 2001).

A su vez, estos roles de género establecidos socialmente, han sido asumidos tradicionalmente por hombres y mujeres en una actitud por querer encajar en los atributos y comportamientos que socialmente se espera de ellos y ellas (Eagly y Karau, 2002). Sin embargo, los roles de género tradicionales están cambiando en la sociedad actual. La incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo, está provocando una sociedad más igualitaria en la que ambos géneros compatibilizan la vida profesional con la personal y familiar, y en la que se ven reducidas las diferencias entre las identidades asociadas a hombres y mujeres (Barnett & Hyde 2001). Esta situación provoca que cada vez más, se identifique de una manera similar el comportamiento asociado a hombres y mujeres, reduciendo la discriminación relacionada con los estereotipos de género.

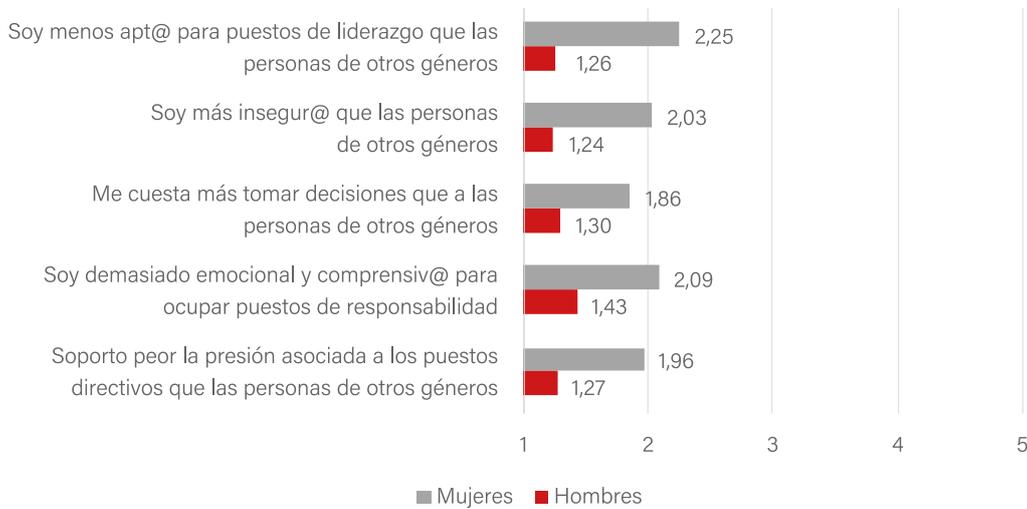
En este capítulo se realiza un análisis de la percepción de los auditores y auditoras sobre los sesgos de género derivados del estereotipo femenino, y cómo influye la presión social o cultural en el comportamiento que se espera de ellos y ellas.

## 3.1 Estereotipos de género

Este apartado muestra la percepción de sesgos de género derivados del estereotipo femenino. En concreto, se preguntó a los y las participantes en este estudio si sentían que, debido a su género, los demás les atribuyen unas cualidades, roles y expectativas determinadas en aspectos organizativos diversos como el liderazgo o la capacidad para tomar decisiones. Las personas encuestadas, debían valorar cinco cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

En el siguiente gráfico se muestran las medias de las respuestas de mujeres y hombres en relación con los estereotipos de género percibidos.

**GRÁFICO 1** Estereotipos de género. Siento que, debido a mi género, los demás perciben que:

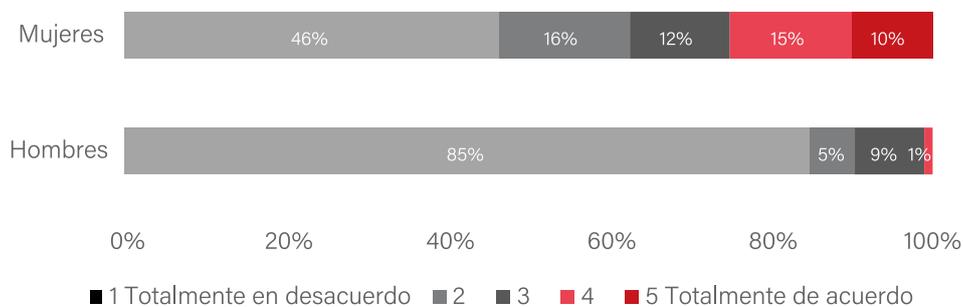


Así, el gráfico 1 muestra que para ninguno de los cinco ítems el nivel alcanza el punto intermedio de 3 sino que en todos los casos se sitúan por debajo. Esto indica que, en general, tanto las mujeres como los hombres no están de acuerdo con que existan esos estereotipos de género.

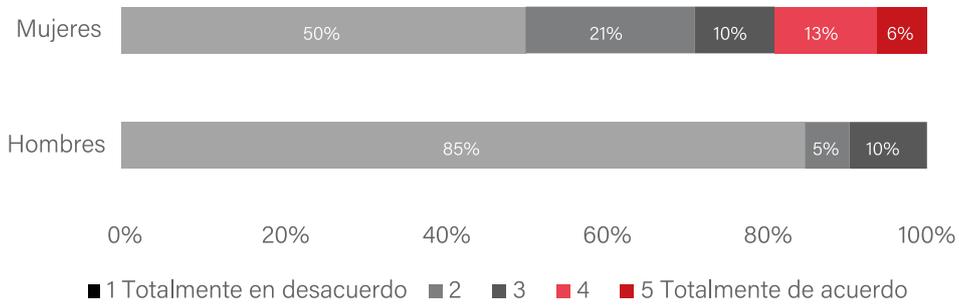
Sin embargo, existen claras diferencias entre mujeres y hombres en relación con el estereotipo percibido. Los resultados muestran que las mujeres perciben, en mayor medida que los hombres, todos y cada uno de los ítems, es decir, que sienten que los demás creen que por ser mujeres son menos aptas para puestos de liderazgo que los hombres, que son más inseguras y que son demasiado emocionales y comprensivas para ocupar puestos de responsabilidad. Así mismo, ellas perciben en mayor medida que los hombres, que los demás creen que ellas por ser mujeres soportan peor la presión asociada a los puestos directivos o que les cuesta más tomar decisiones.

En los siguientes gráficos (2 al 6) se muestra la frecuencia de las respuestas de mujeres y hombres respecto a las cinco cuestiones mencionadas.

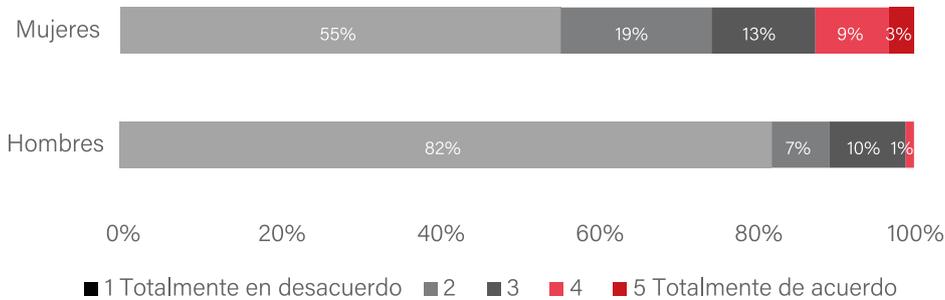
**GRÁFICO 2** Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy menos apt@ para puestos de liderazgo que las personas de otros géneros



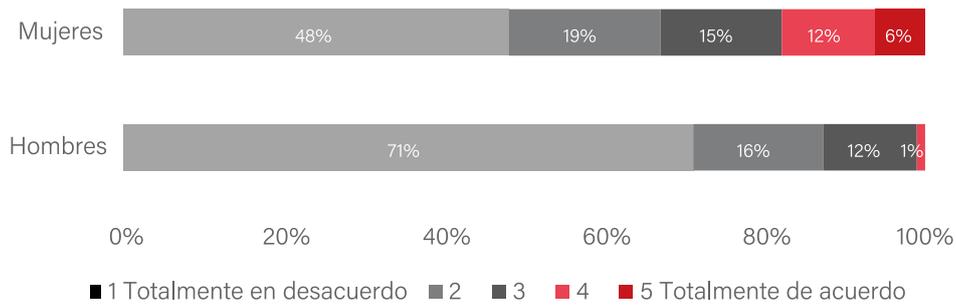
**GRÁFICO 3** Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy más insegur@ que las personas de otros géneros



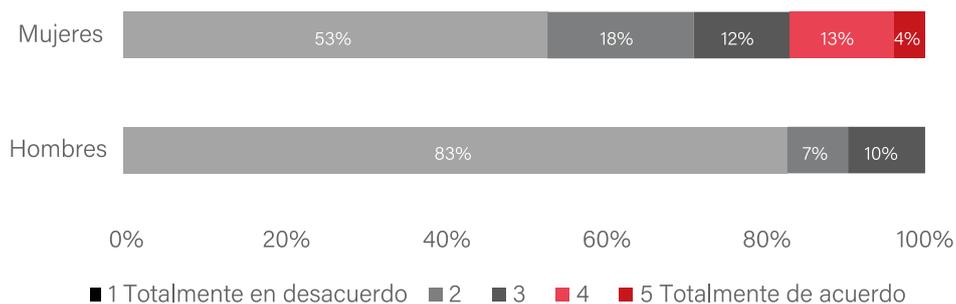
**GRÁFICO 4** Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que me cuesta más tomar decisiones que a las personas de otros géneros



**GRÁFICO 5** Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy demasiado emocional y comprensiv@ para ocupar puestos de responsabilidad



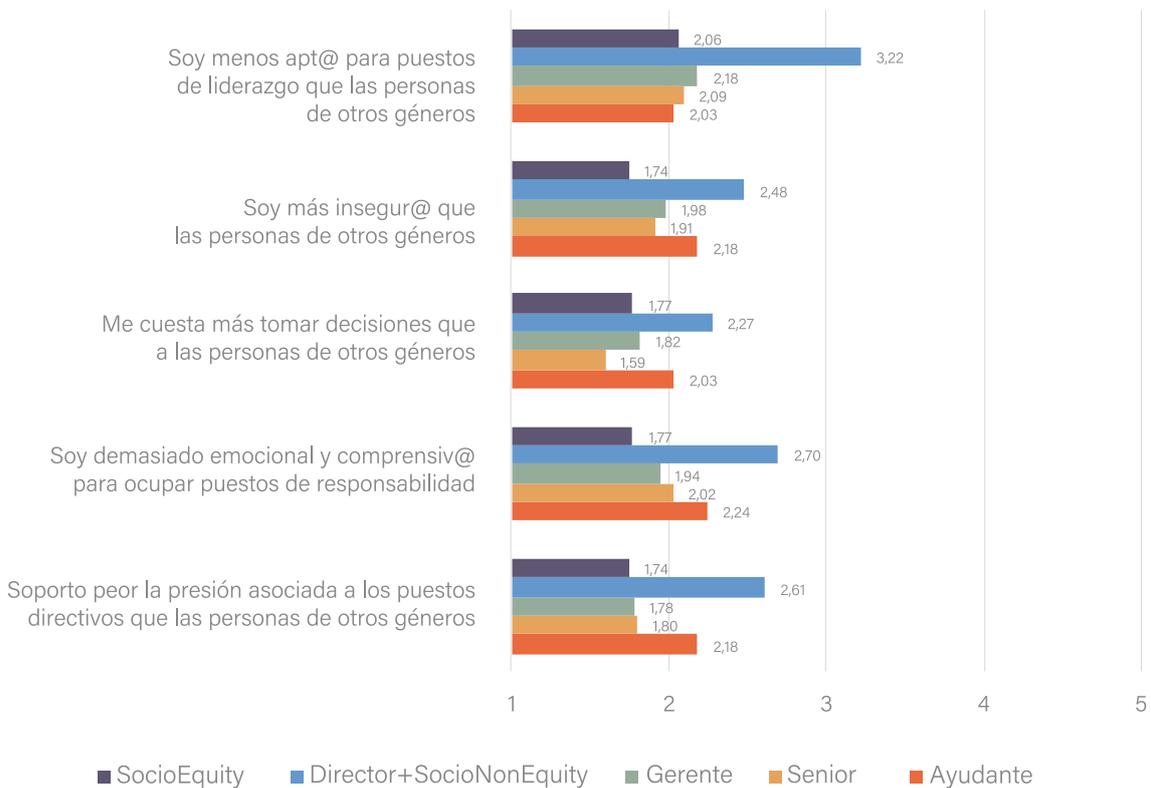
**GRÁFICO 6** Frecuencias: Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soporto peor la presión asociada a los puestos directivos que las personas de otros géneros



En los gráficos anteriores se observan claras diferencias en los estereotipos percibidos de género. Así, si consideramos aquellas personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones indicadas (4 y 5), podemos observar cómo un 25% de las mujeres siente que los demás perciben que son menos capaces para los puestos de liderazgo que los hombres y un 19% piensa que, por ser mujeres, se les considera más inseguras que a ellos. En el caso de los hombres, estos porcentajes se sitúan en valores mínimos que apenas alcanzan el 1%. La diferencia, en lo que respecta a la percepción que tienen los demás sobre la capacidad de hombres y mujeres para tomar decisiones no es tan acusada. Sin embargo, un 18% de mujeres considera que los demás perciben a las mujeres como demasiado emocionales y comprensivas para ocupar puestos de responsabilidad y un 17% de mujeres siente que por ser mujer se presupone que soportan peor que los hombres la presión asociada a los puestos directivos. En el caso de los hombres estos porcentajes se sitúan entre el 0% y 1%.

A continuación, se muestran las diferencias entre las diferentes categorías profesionales (ver gráficos 7 y 8).

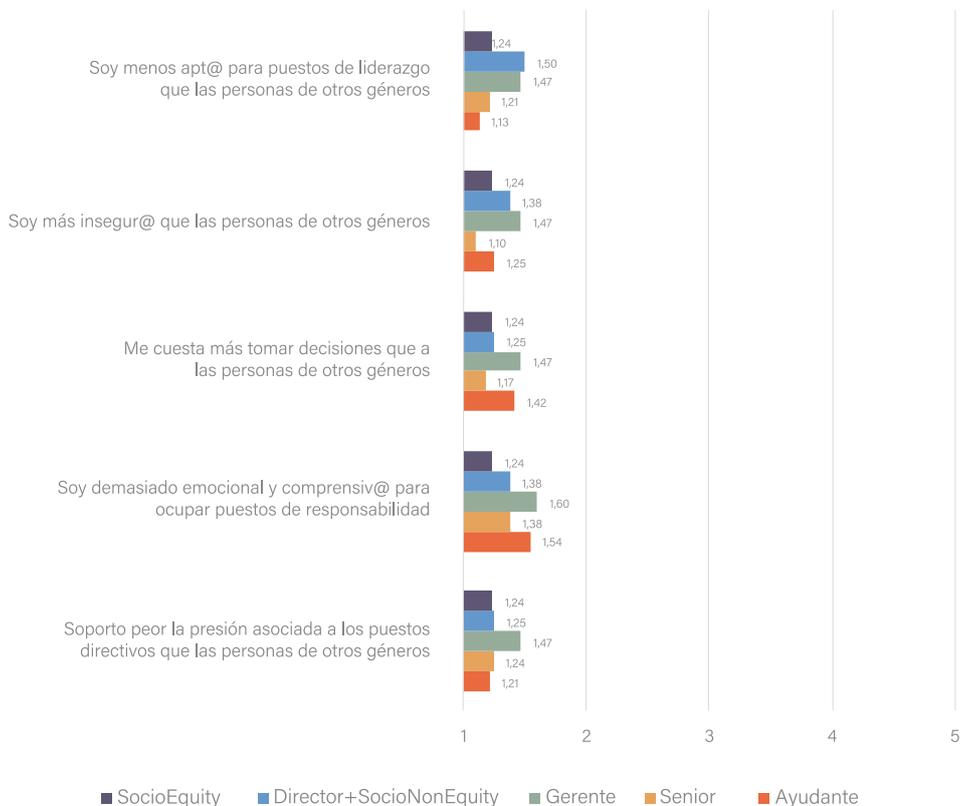
**GRÁFICO 7** Estereotipos de género. Mujeres. Siento que, debido a mi género, los demás perciben que:



En primer lugar, el gráfico anterior presenta las diferencias existentes entre las diferentes categorías profesionales para las mujeres. Se puede observar cómo son las directoras y las socias non equity, quienes perciben esos estereotipos de género en mayor medida, superando, para la primera de las cuestiones el punto intermedio: *Siento que, debido a mi género, los demás perciben que soy menos apta para puestos de liderazgo que las personas de otros géneros.*

Se observa, además, que, entre las mujeres, el segundo colectivo que en mayor medida percibe estos estereotipos de género son las ayudantes. Finalmente, el gráfico muestra cómo las socias equity y las senior perciben en menor medida estos estereotipos.

/// GRÁFICO 8 Estereotipos de género. Hombres. Siento que, debido a mi género, los demás perciben que:



El gráfico anterior muestra los resultados para el caso de los hombres. Tal y como se puede observar, en todas las categorías, la puntuación que otorgan los hombres a todas las cuestiones es significativamente menor que la otorgada por las mujeres. Los resultados muestran que ellos, en cualquier categoría de su carrera profesional no sienten los sesgos que les cataloguen como menos aptos para los puestos de liderazgo, como más inseguros, con más dificultades para tomar decisiones o para soportar la presión asociada a los puestos directivos. Si comparamos las distintas categorías profesionales, observamos que los valores más altos (aun siendo muy bajos) los manifiestan los gerentes.

### 3.2 Presión social/cultural

Este apartado recoge la presión social y cultural que sienten mujeres y hombres en relación con su carrera profesional. En concreto, se preguntó a los participantes su grado de acuerdo con aspectos como si sienten una presión social/cultural para anteponer sus obligaciones familiares a las profesionales o viceversa, si sienten una presión para cumplir con su rol de género tradicional, así como si sienten presión para no ser o ser ambiciosos o ambiciosas. Las personas encuestadas, debían valorar cinco cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

Los resultados a estas cuestiones, segregados por género, pueden observarse en el gráfico 9.

**GRÁFICO 9** Presión social/cultural por género

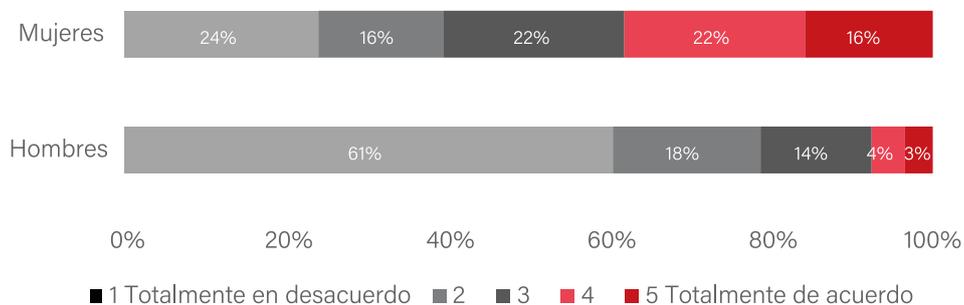


Los resultados revelan que, en general, son las mujeres quienes sienten en mayor medida las presiones sociales y culturales. Ellas sienten que las presiones sociales y culturales para anteponer las obligaciones familiares son mayores a las presiones para anteponer las obligaciones profesionales. Sin embargo, en el caso de los hombres es la presión para priorizar las obligaciones profesionales la que se percibe en mayor medida. Asimismo, cabe destacar que las mujeres sienten mayores presiones sociales en comparación con los hombres, para cumplir con su rol de género tradicional, siendo muy amplia la distancia entre ambas respuestas.

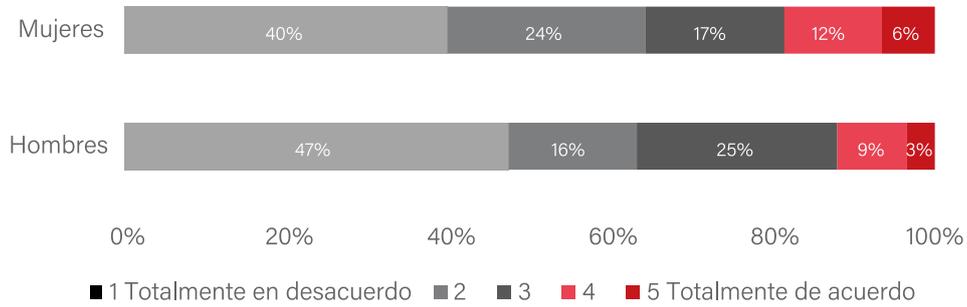
Tanto en el caso de las mujeres como de los hombres sienten mayores presiones para ser ambiciosas o ambiciosos que para no serlo, pero esta diferencia es mucho más acusada en el caso de los hombres

Los siguientes gráficos (números 10 a 14) muestran las frecuencias de las respuestas a las cuestiones relacionadas con las presiones sociales y culturales para hombres y mujeres.

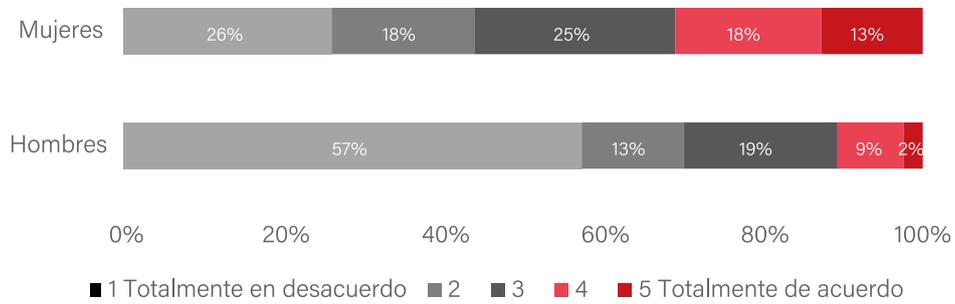
**GRÁFICO 10** Frecuencias: Siento una presión social/cultural para anteponer mis obligaciones familiares a las profesionales



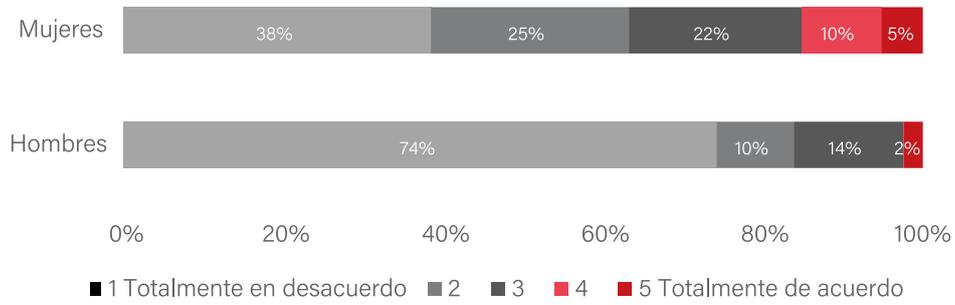
**GRÁFICO 11** Frecuencias: Siento una presión social/cultural para anteponer mis obligaciones profesionales a las familiares



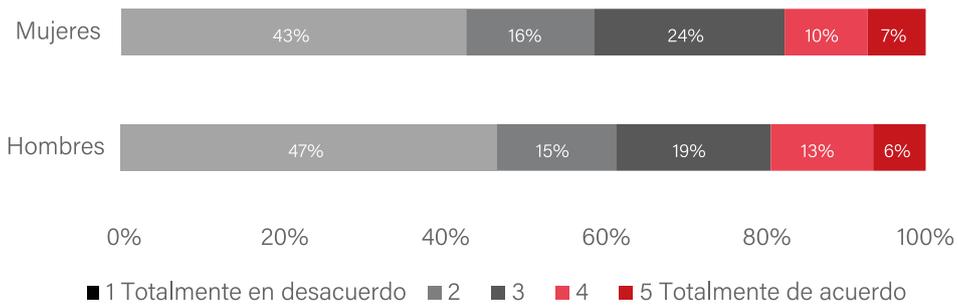
**GRÁFICO 12** Frecuencias: Siento una presión social/cultural para cumplir con mi rol de género tradicional



**GRÁFICO 13** Frecuencias: Siento una presión social/cultural para no ser ambicios@



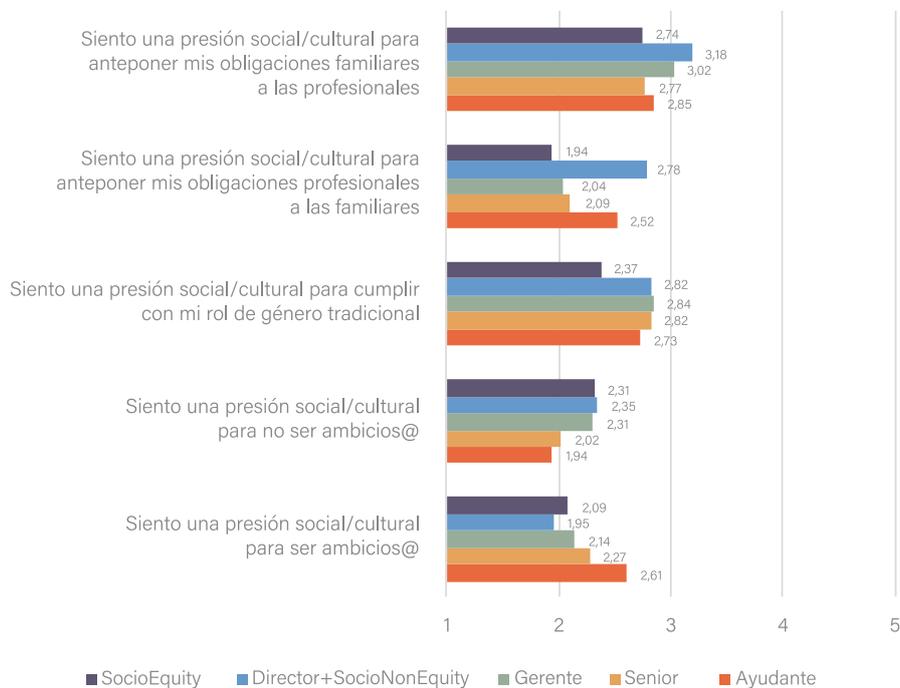
**GRÁFICO 14** Frecuencias: Siento una presión social/cultural para ser ambicios@



Los gráficos muestran diferencias significativas entre ambos géneros respecto a las presiones socio-culturales. Así, si consideramos aquellas personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones indicadas (4 y 5), se observa que un 38% de las mujeres siente presiones sociales y culturales para anteponer sus obligaciones familiares a las profesionales, mientras que solo un 7% de los hombres las percibe, pero curiosamente también hay un porcentaje mayor de mujeres que de hombres (18% frente al 12%) que siente una presión socio-cultural para anteponer sus obligaciones profesionales a las familiares. Asimismo, también un 31% de las mujeres siente presiones para cumplir con su rol de género, frente a un 11% de los hombres.

A continuación, se presentan los resultados a estas cuestiones, segregados por categoría profesional en dos gráficos, uno para las mujeres y otro para los hombres.

//// GRÁFICO 15 Presión social/cultural por puesto. Mujeres



El gráfico anterior muestra valores cercanos al punto intermedio para muchas de las cuestiones, lo que indica que en general, las mujeres en las distintas categorías no están ni en desacuerdo ni de acuerdo con las cuestiones planteadas.

Observamos en el gráfico 15 que, en el caso de las mujeres, existen diferencias relevantes en función de su categoría profesional. En relación a las presiones percibidas, las directoras y socias non equity perciben mayores presiones para anteponer las obligaciones familiares a las profesionales. Sin embargo, llama la atención que también es este colectivo el que percibe mayores presiones para anteponer las obligaciones profesionales a las familiares.

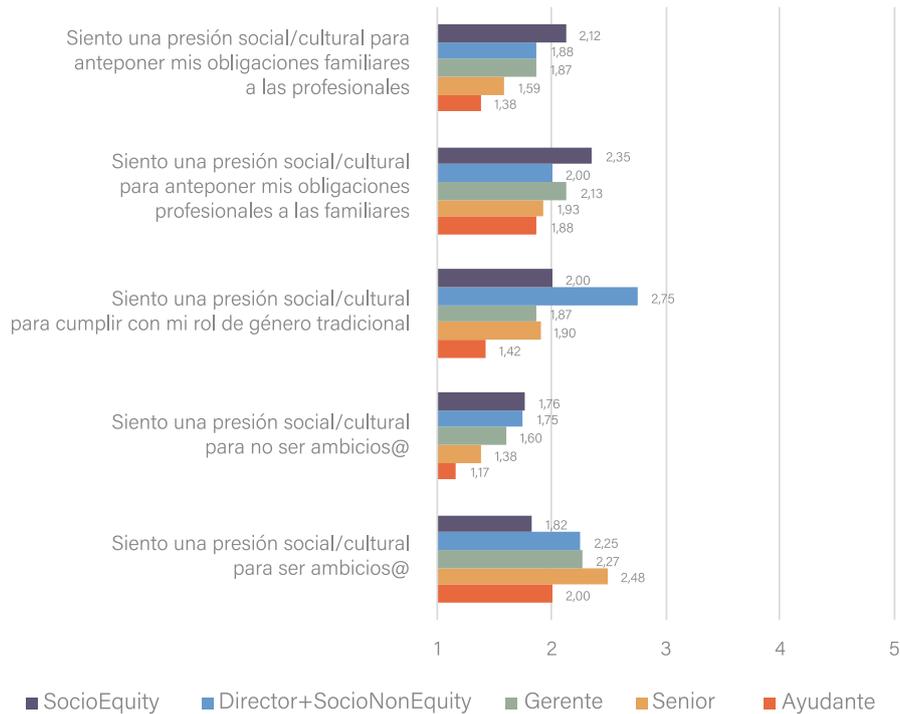
A continuación, observamos que son las gerentes las que perciben mayores presiones para anteponer las obligaciones familiares a las profesionales y en esta misma línea, las mujeres de esta categoría perciben las que más presiones para cumplir con su rol de género.

En lo que respecta a las mujeres ayudantes de auditoría, observamos en el gráfico anterior que, a pesar de que las presiones para anteponer las obligaciones familiares se perciben en

mayor grado, las ayudantes también perciben presiones para anteponer las obligaciones profesionales a las familiares. Cabe destacar, asimismo, que las ayudantes son quienes perciben en mayor medida presiones para ser ambiciosas y son las únicas que perciben más presión para ser ambiciosas que para no serlo.

Los resultados sobre la presión social/cultural, para el caso de los hombres, se muestra en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 16** Presión social/cultural por puesto. Hombres



Tal y como se observa en el gráfico 16, no hay ninguna cuestión que alcance el punto intermedio, lo que indica que en general, los hombres no sienten estas presiones. Sin embargo, el gráfico revela diferencias entre las categorías profesionales. Se observa que los hombres de todas las categorías sienten mayores presiones para anteponer las obligaciones profesionales a las familiares que, al contrario. En esta misma línea en todas las categorías observamos que los hombres tienen más presiones para ser ambiciosos que para no serlo. Además, cabe destacar que son los hombres directores y socios non equity los que sienten mayores presiones para cumplir con su rol de género tradicional.

# 4 Influencia del entorno organizacional en la promoción del talento

En este capítulo se aborda la influencia del entorno organizacional en la promoción del talento. La baja representación de las mujeres en la alta dirección de las firmas de auditoría tiene su origen en diferentes factores que influyen en las oportunidades y obstáculos que encuentran hombres y mujeres a lo largo de su carrera profesional, entre dichos factores se encuentra el entorno organizacional. Las firmas, en los últimos años, están implementando medidas que favorezcan la igualdad de oportunidades para las y los profesionales de la auditoría (Cohen et al., 2020; ICJCE, 2023; Whiting et al., 2015). Sin embargo, es necesario una comprensión profunda de las dificultades que todavía hoy frenan la progresión profesional de muchas mujeres a los puestos directivos. Identificar las dificultades, así como las oportunidades que los y las profesionales se encuentran dentro de las organizaciones tiene implicaciones prácticas ya que son aspectos donde las propias firmas pueden actuar implementando iniciativas que favorezcan estructuras más paritarias.

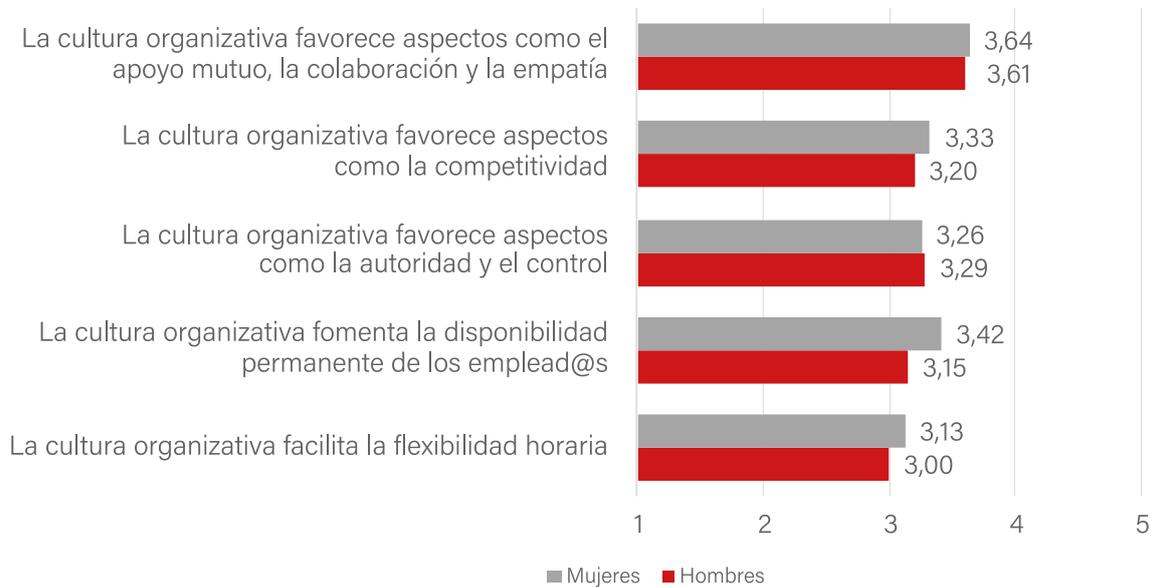
Así, en este capítulo se muestran los resultados relativos a la percepción de los y las profesionales de la auditoría sobre la cultura de sus firmas, recogiendo su opinión sobre los valores, actitudes y comportamientos que se fomentan en la organización. Asimismo, se presenta su percepción sobre el acceso a las redes influyentes de la organización, así como su opinión sobre las prácticas y políticas de recursos humanos incidiendo, en concreto, en los procesos de evaluación para la promoción en las firmas.

## 4.1 Cultura organizativa

En este apartado se muestran los resultados relativos a la percepción de los profesionales de la auditoría sobre la cultura de la organización, recogiendo aspectos como si la cultura organizativa favorece el apoyo mutuo, la colaboración y la empatía, o la competitividad, la autoridad o el control. Así mismo, se recoge la opinión sobre si la cultura organizativa fomenta la disponibilidad permanente de los empleados y las empleadas o facilita la flexibilidad horaria. Las personas encuestadas, debían valorar cinco cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

El gráfico siguiente muestra los resultados diferenciados por géneros.

/// GRÁFICO 17 Cultura organizativa por género



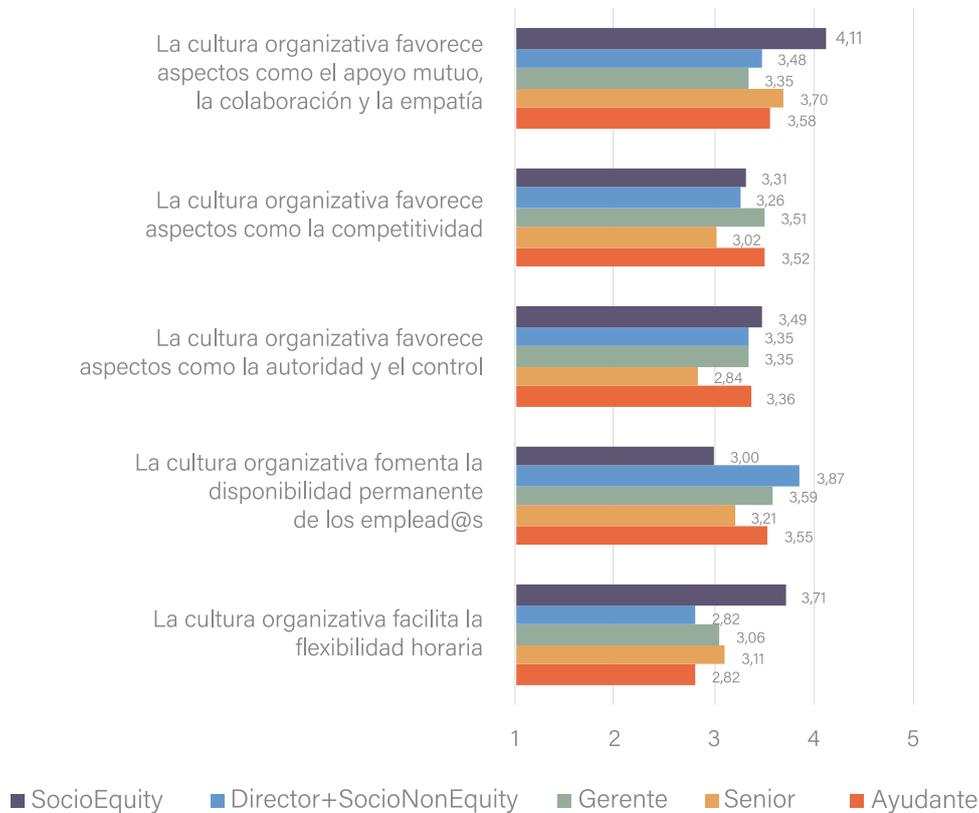
En este caso se observa que más o menos las personas participantes están algo de acuerdo con todas las afirmaciones, principalmente con la que se refiere a que la cultura organizativa favorece aspectos como el apoyo mutuo, la colaboración y la empatía. Por el contrario, la que recibe un menor grado de acuerdo es la relativa a la facilitación de la flexibilidad horaria, con una media rondando el 3.

Cabe destacar que, en la percepción de la cultura organizativa, no hay prácticamente diferencias de opinión entre las mujeres y los hombres, siendo muy similar para casi todas las cuestiones. En la única cuestión para la que se observan diferencias entre ambos géneros, es en la percepción de que la cultura organizativa fomenta la disponibilidad permanente de las personas empleadas, siendo las mujeres las que más de acuerdo se muestran con esta afirmación.

Dadas las similitudes de los resultados obtenidos por hombres y mujeres, no se presenta el análisis de las frecuencias de los ítems analizados.

A continuación, se presentan los resultados por categorías profesionales y género.

GRÁFICO 18 Cultura organizativa por puesto. Mujeres



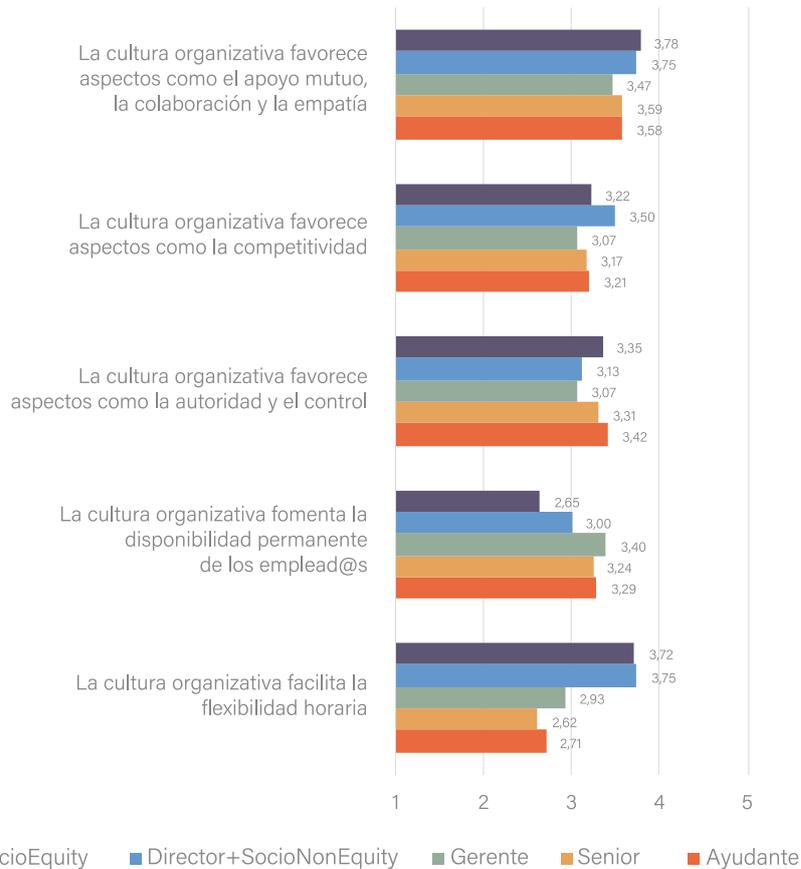
El gráfico correspondiente a las mujeres agrupadas por categorías profesionales muestra que las mujeres, prácticamente en todas las categorías, tienden a estar algo de acuerdo con las afirmaciones realizadas. Destaca, por ejemplo, que todas las categorías profesionales muestran su grado de acuerdo con que la cultura organizativa favorece aspectos como el apoyo mutuo, la colaboración y la empatía, aspecto muy relevante para la satisfacción laboral y la intención de quedarse en la organización. Señalar que son las socias quienes más de acuerdo se muestran con esta afirmación y las gerentes las que menos.

Se observa, además, que la competitividad dentro de las firmas de auditoría es percibida en mayor medida por las ayudantes y las gerentes.

Otro aspecto interesante es la diferente percepción que muestran las mujeres en las distintas categorías profesionales en relación con cómo la cultura organizativa fomenta la disponibilidad permanente de los empleados o facilita la flexibilidad. En este caso, las socias son las que menos de acuerdo se muestran con esta afirmación, mientras que las socias non equity y directoras, seguidas del colectivo de gerentes y del colectivo de las ayudantes las que lo perciben en mayor medida. Cabe señalar, asimismo, cómo los resultados revelan la distinta percepción entre socias y el resto de categorías respecto a cómo la cultura organizativa facilita la flexibilidad horaria.

El siguiente gráfico muestra los resultados para el caso de los hombres.

GRÁFICO 19 Cultura organizativa por puesto. Hombres



Los resultados del gráfico 19, muestran también que los hombres en general, en todas las categorías profesionales tienden a estar de acuerdo con las afirmaciones realizadas. Aun así, ellos también muestran diferencias de opinión dependiendo de su categoría profesional. Todas las categorías están de acuerdo con que la cultura organizativa fomenta aspectos como el apoyo mutuo, la colaboración y la empatía, si bien son los socios equity, los socios non equity y directores los que lo afirman en mayor medida. Las mayores diferencias entre los hombres de distintas categorías se manifiestan en aspectos tales como el fomento de la disponibilidad permanente de la cultura organizativa, dónde los socios equity se muestran los que menos de acuerdo (al igual que en el caso de las mujeres) y en la facilitación de la flexibilidad horaria dónde los socios equity, socios non equity y directores se muestran bastante de acuerdo, valoración que no comparten las categorías inferiores.

## 4.2 Acceso a redes influyentes

Este apartado recoge la opinión de los y las profesionales de la auditoría sobre el acceso a redes influyentes, así como la existencia de modelos de referencia. En particular, se preguntó a los y las participantes sobre si los grupos y redes de poder están formados por personas de su mismo género, si tienen dificultades para acceder a ellos, si existen suficientes directivos y directivas de su mismo género que les sirvan de referencia, así como en qué medida las actividades de networking en su firma, favorecen a las personas de su género más que al resto. Las personas encuestadas, debían valorar cuatro cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

Los resultados diferenciados por género se muestran en el gráfico 20.

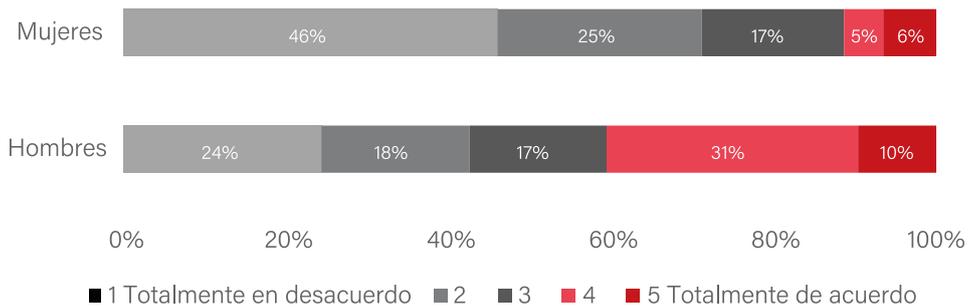
**GRÁFICO 20** Acceso a redes influyentes por género



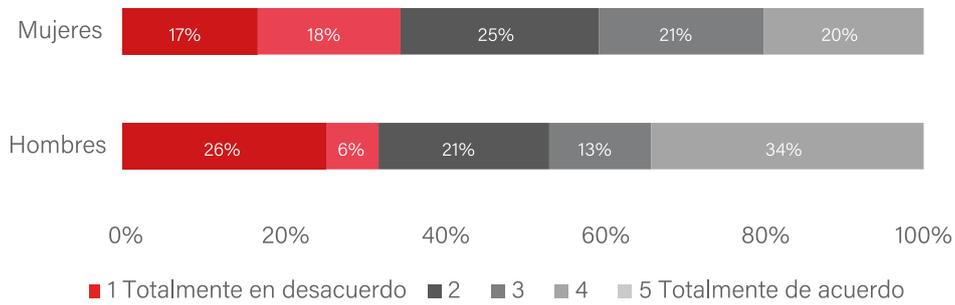
En este caso, el gráfico muestra cómo, en general, son los hombres quienes manifiestan un mayor grado de acuerdo con las cuestiones descritas. Los hombres perciben, en mayor medida que las mujeres, que los grupos de poder están formados por personas de su mismo género, que no tienen dificultades para acceder a ellos, así como que hay suficientes directivos hombres de referencia, siendo esta última la cuestión en la que las diferencias entre hombres y mujeres son más significativas.

A continuación, los gráficos 21 a 24 muestran la frecuencia de las respuestas de los y las participantes para cada una de las cuestiones presentadas.

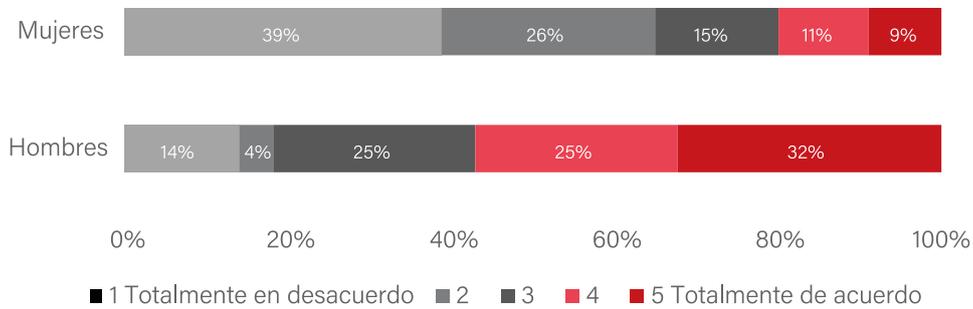
**GRÁFICO 21** Frecuencias: Los grupos y redes poderosos e influyentes están compuestos por personas de mí mismo género



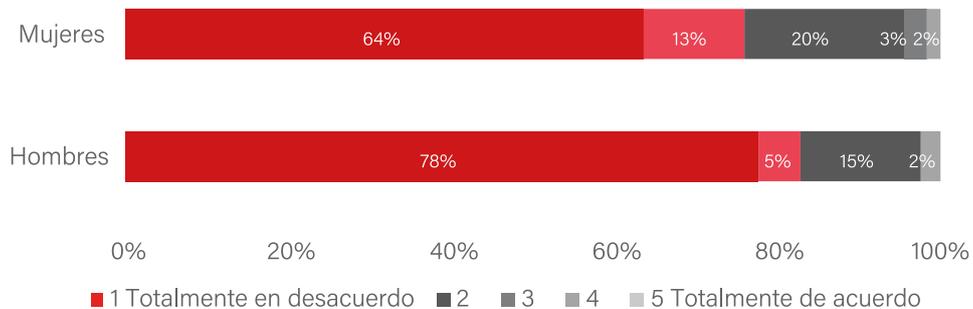
//// GRÁFICO 22 Frecuencias No tengo dificultades debido a mi género para acceder a grupos y redes poderosos



//// GRÁFICO 23 Frecuencias: Hay suficientes directiv@s de mí mismo género que me sirvan como referencia



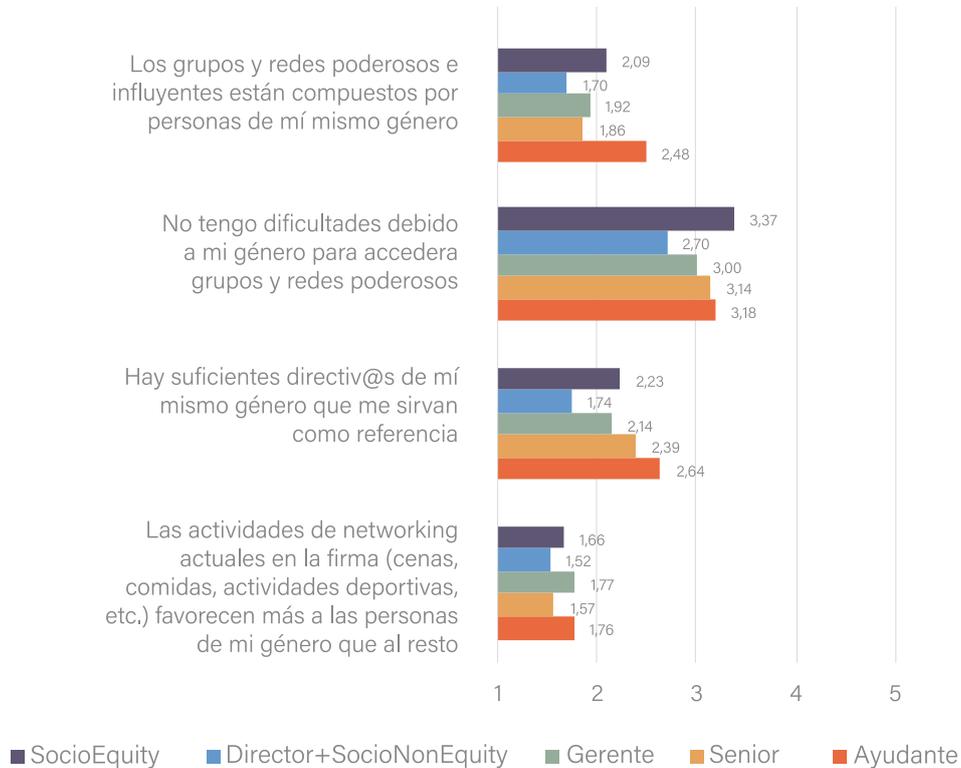
//// GRÁFICO 24 Las actividades de networking actuales en la firma (cenas, comidas, actividades deportivas, etc.) favorecen más a las personas de mi género que al resto



Las diferencias principales se comentan a continuación. En primer lugar, si consideramos aquellas personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones indicadas (4 y 5), los gráficos muestran que solo un 11% de las mujeres considera que los grupos poderosos están compuestos por mujeres, mientras que un 41% de los hombres percibe que esos grupos son mayoritariamente masculinos. Respecto a la dificultad para acceder a grupos y redes de poder, ambos géneros muestran resultados similares, siendo alrededor de un 35 y 32% de las y los auditores quienes perciben dificultades, debido a su género, para acceder a grupos y redes poderosos. Por otra parte, mientras que un 57% de los hombres considera que hay en la actualidad suficientes directivos hombres, solo un 20% de las mujeres considera que las mujeres están suficientemente representadas en los puestos directivos. Finalmente, las diferencias respecto a las actividades de networking no son significativas.

A continuación, se incluyen los gráficos diferenciados por categorías profesionales para el caso de las mujeres y los hombres separadamente.

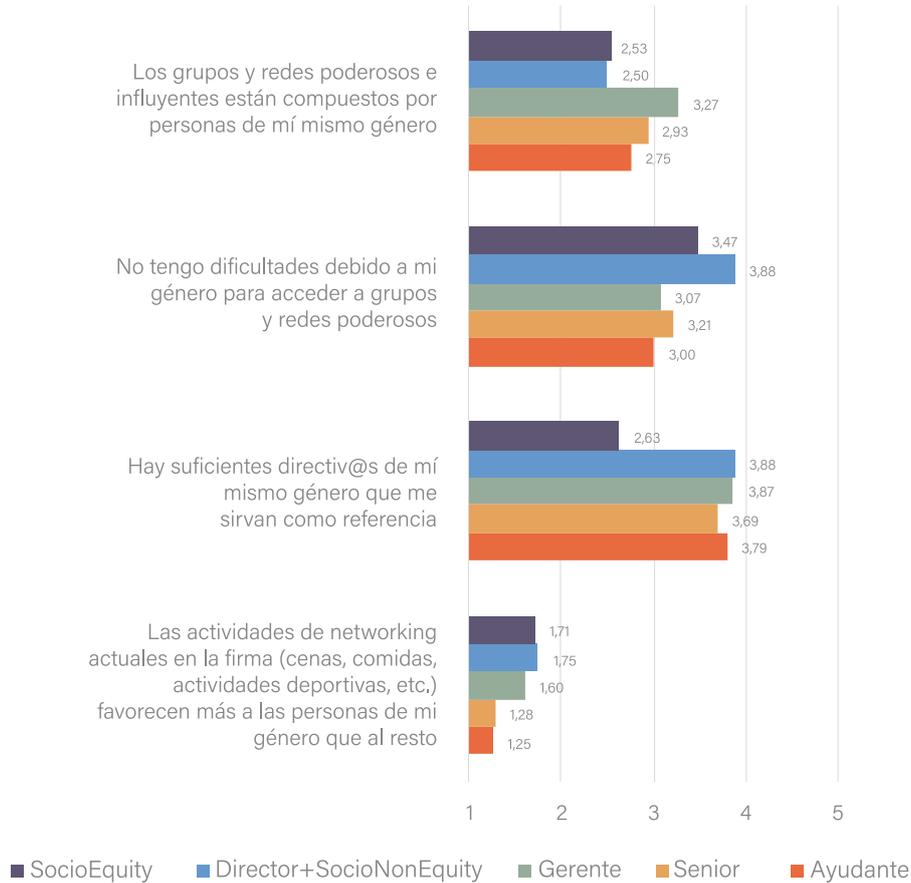
//// GRÁFICO 25 Acceso a redes influyentes por puesto. Mujeres



El gráfico 25 muestra que, en el caso de las mujeres, en ninguna de las categorías profesionales están de acuerdo con que los grupos de poder estén formados por personas de su género, ni con que existan suficientes directivas que les sirvan de referencia. Para estas dos cuestiones, a pesar de no percibir la paridad en los altos cargos de las firmas, son las ayudantes las que se muestran más de acuerdo. Por el contrario, son las socias non equity y las directoras las que muestran un mayor desacuerdo. Por otro lado, en general, las mujeres en las distintas categorías no muestran dificultades para acceder a los grupos de poder debido al género, siendo las socias equity quienes se muestran de acuerdo en mayor medida. Finalmente, las mujeres de todas las categorías muestran su desacuerdo con que las actividades de networking favorezcan más a las mujeres.

Los resultados para el caso de los hombres se muestran en el gráfico siguiente.

/// GRÁFICO 26 Acceso a redes influyentes por puesto. Hombres



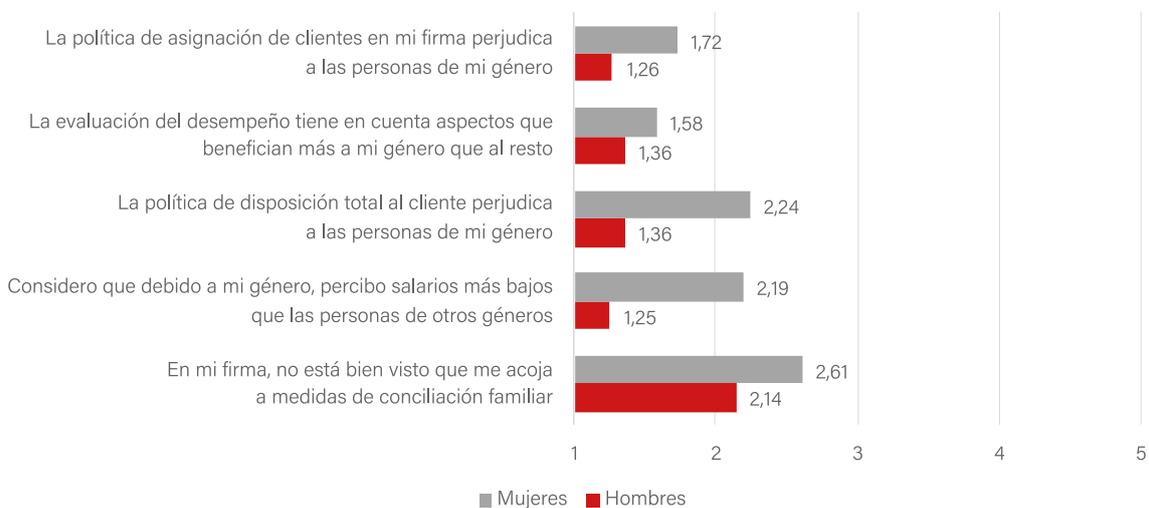
El gráfico anterior muestra que los resultados, en el caso de los hombres, respecto al acceso a redes influyentes difiere de los de las mujeres. En primer lugar, cabe destacar que, en general, ellos, en todas las categorías profesionales, están más de acuerdo con que los grupos de poder estén formados por personas de su mismo género. Principalmente, esta opinión la manifiestan los gerentes. Así mismo, a pesar de que ninguna de las categorías profesionales manifiesta tener dificultades debido a su género para acceder a grupos y redes de poder, son los socios non equity y directores, seguidos de los socios equity los que menos dificultades perciben. En relación con la existencia de suficientes directivos de referencia, todas las categorías se muestran bastante de acuerdo, a excepción de los socios que no alcanza el punto intermedio. En esta cuestión, las diferencias con las mujeres son en todas las categorías profesionales evidentes siendo la distancia más acusada en el caso de los y las profesionales en puestos de director y socio non equity. Finalmente, en el caso de los hombres tampoco consideran en ninguna categoría que las actividades de networking les favorezcan más a ellos.

### 4.3 Prácticas y políticas de recursos humanos

En este apartado se recogen distintas cuestiones que tratan de mostrar la percepción que tienen los y las profesionales sobre las prácticas y políticas de recursos humanos de las firmas. Así, este apartado engloba preguntas sobre la política de asignación de clientes, la evaluación del desempeño, el perjuicio de la política de disposición total al cliente o la posible percepción de la existencia de brecha salarial, así como la percepción sobre la aceptabilidad, por parte de la firma, del acogimiento a medidas de conciliación familiar por parte de los y las empleadas. Las personas encuestadas, debían valorar cinco cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

El siguiente gráfico muestra los resultados diferenciados por género.

//// GRÁFICO 27 Prácticas y políticas de recursos humanos por género

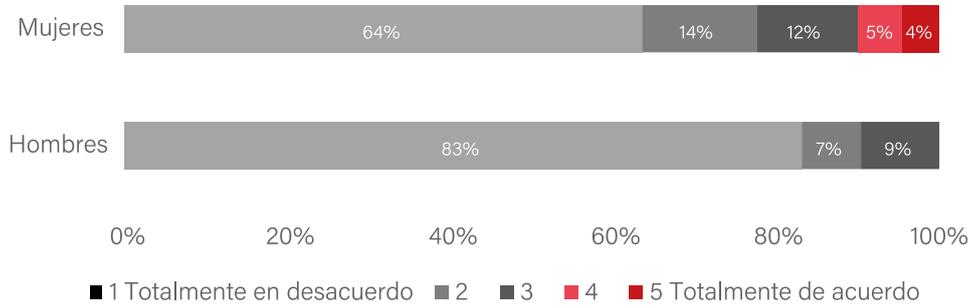


Tal y como se observa en el gráfico 27, en general, los resultados revelan que ambos géneros no están de acuerdo con las afirmaciones indicadas, aunque las diferencias por género son notables. Así, los hombres se sitúan entre el muy en desacuerdo y el bastante en desacuerdo en todas las cuestiones, por lo que no consideran que la política de asignación de clientes les perjudique, tampoco la política de disposición total al cliente, ni sienten que perciben salarios más bajos, y tampoco creen que está mal visto acogerse a medidas de conciliación familiar.

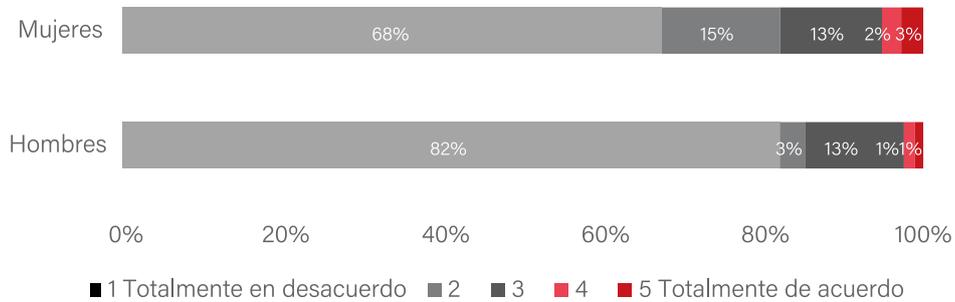
Por su parte, las mujeres consideran en mayor medida que los hombres que la política de disposición total al cliente, así como la de asignación de clientes les perjudica, que sus salarios son más bajos y también creen que está peor visto acogerse a medidas de conciliación familiar en comparación con los hombres.

Las diferencias entre mujeres y hombres para cada uno de los ítems considerando las frecuencias se muestran en los gráficos 28 a 32.

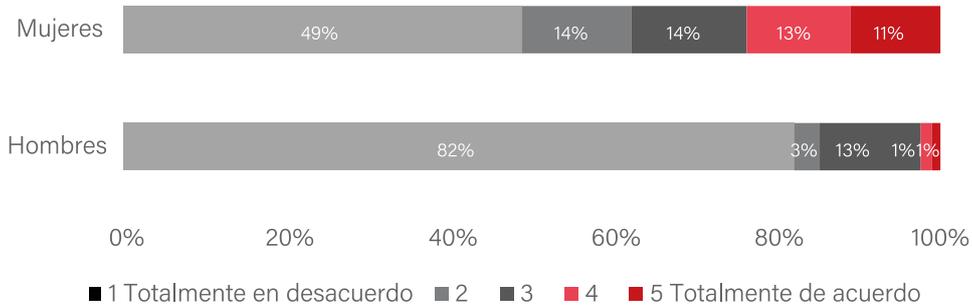
**GRÁFICO 28** La política de asignación de clientes en mi firma perjudica a las personas de mi género



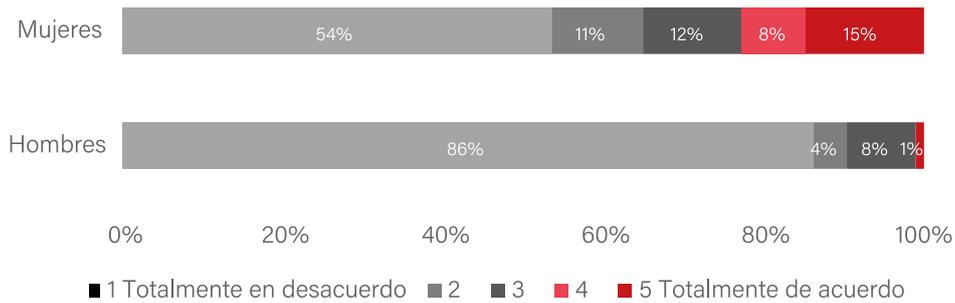
**GRÁFICO 29** La evaluación del desempeño tiene en cuenta aspectos que benefician más a mi género que al resto



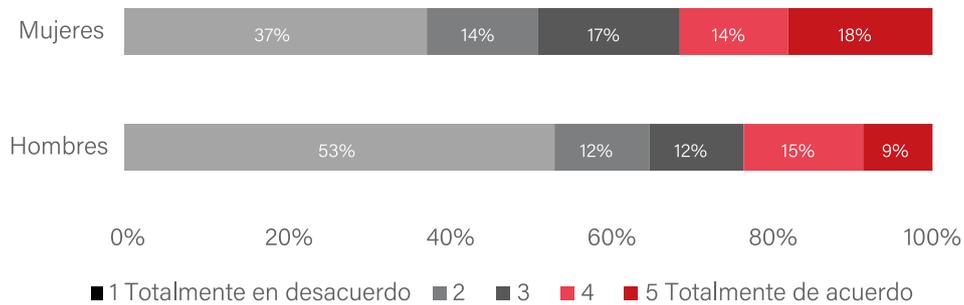
**GRÁFICO 30** La política de disposición total al cliente perjudica a las personas de mi género



**GRÁFICO 31** Considero que, debido a mi género, percibo salarios más bajos que las personas de otros géneros



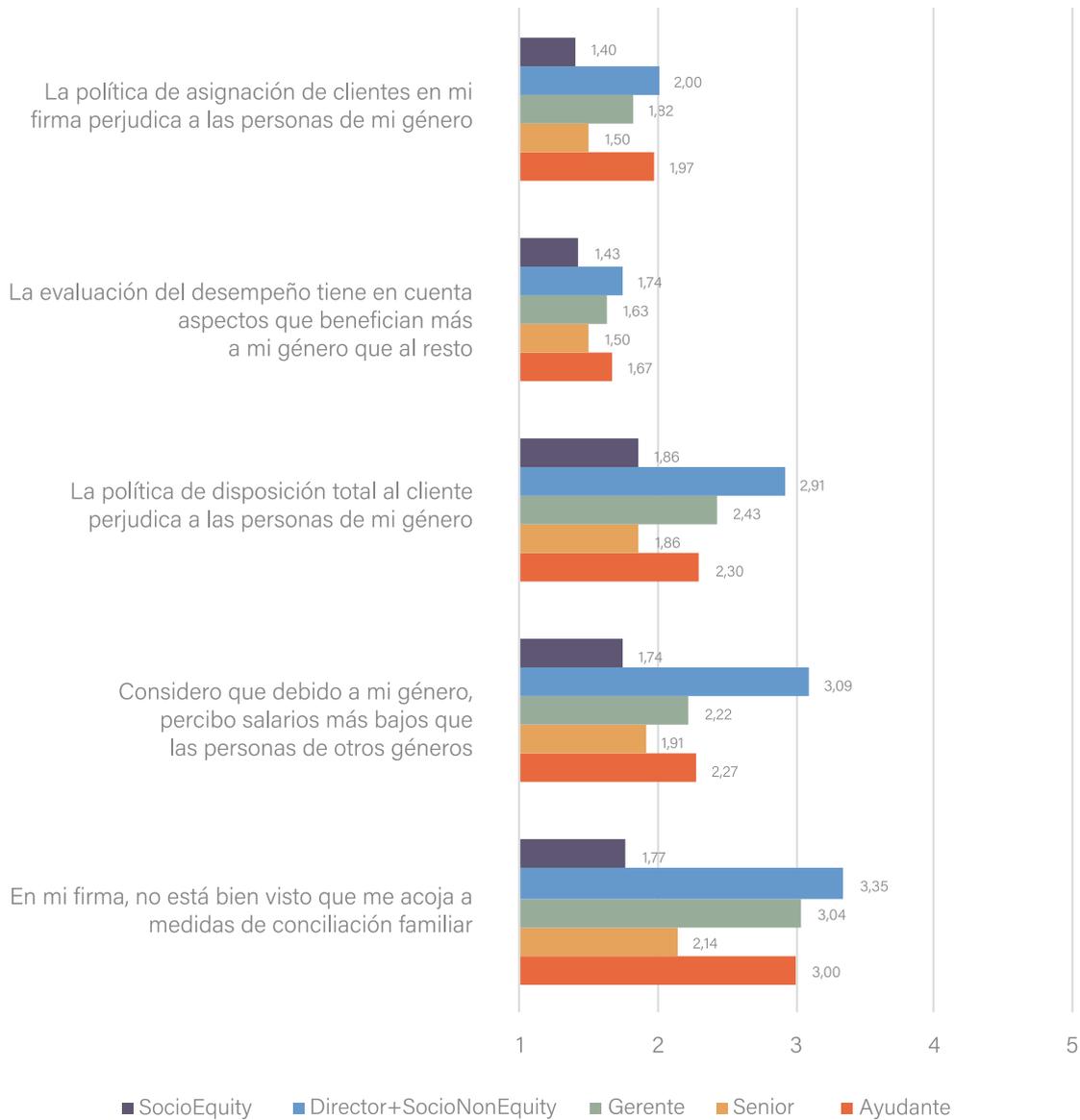
/// GRÁFICO 32 En mi firma, no está bien visto que me acoja a medidas de conciliación familiar



Si agrupamos a las personas que se sitúan entre el bastante de acuerdo y el muy de acuerdo, podemos observar importantes diferencias entre mujeres y hombres. Así, alrededor de un 9% de las mujeres frente a ningún hombre considera que la política de asignación de clientes en su firma perjudica a las propias mujeres, el 24% de las mujeres frente al 2% de los hombres cree que la política de disposición al cliente perjudica a las personas de su género frente al resto, el 23% de las mujeres frente al 1% de los hombres cree que debido a su género percibe salarios más bajos, y para finalizar, el 32% de las mujeres frente al 24% de los hombres considera que en su firma no está bien visto que se acoja a medidas de conciliación familiar.

El siguiente gráfico muestra los resultados para el caso de las mujeres segregados por categorías profesionales.

GRÁFICO 33 Prácticas y políticas de recursos humanos por puesto. Mujeres



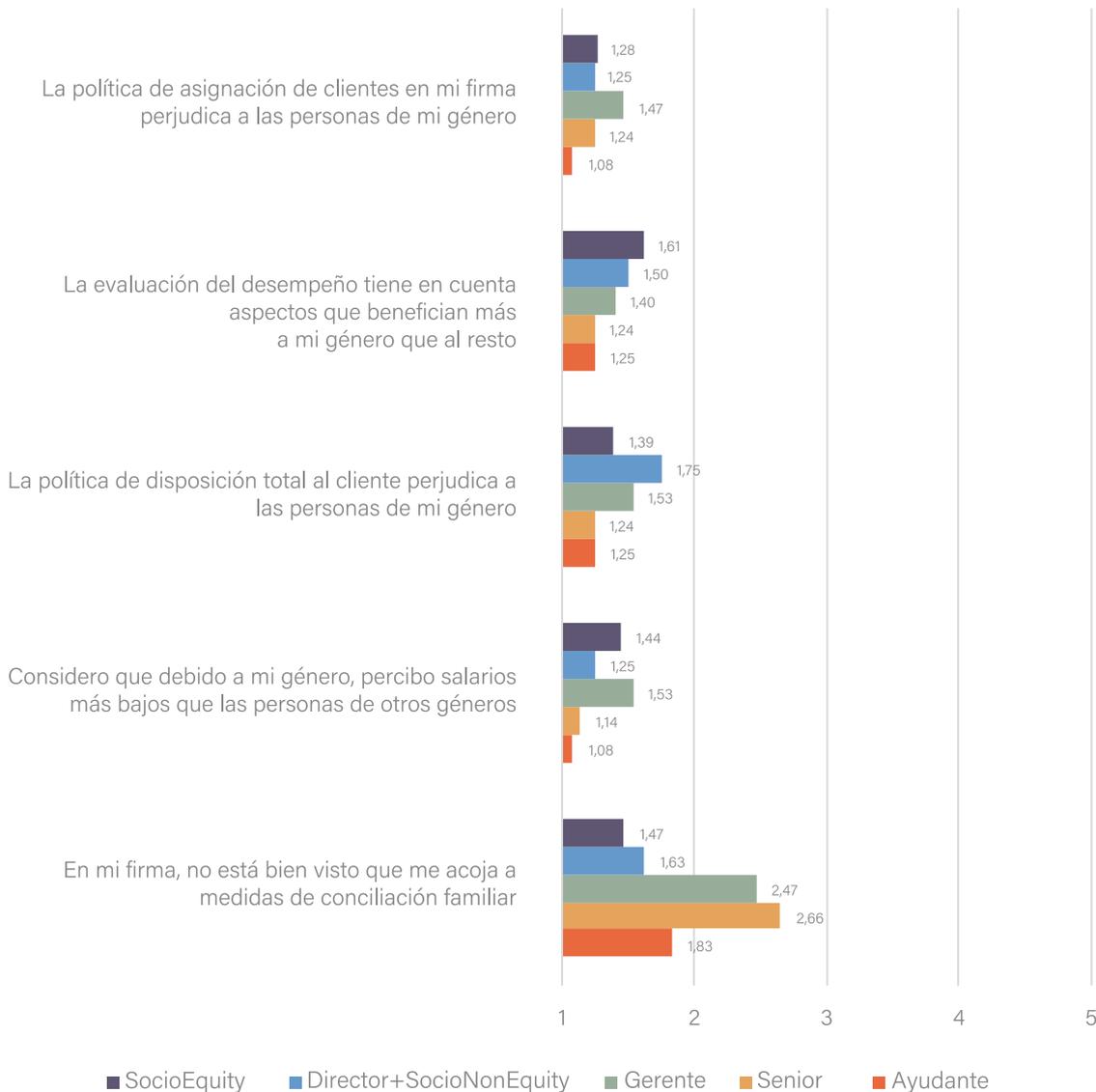
El gráfico 33 muestra que, en general, las mujeres en las distintas categorías no están de acuerdo con las cuestiones planteadas, o al menos no con todas ellas. Los datos revelan bastantes diferencias en la opinión de las políticas de recursos humanos en función de su categoría profesional. Las diferencias más significativas se observan entre el colectivo de socias no equity y directoras frente a los colectivos de socias y de senior. El primer grupo muestra una visión más negativa de las políticas de recursos humanos. Así, las directoras y socias no equity consideran en mayor medida que el resto que la política de disposición al cliente perjudica más a las mujeres y que reciben salarios más bajos debido a su género. Las otras dos cuestiones referidas a la política de asignación de clientes y la evaluación del desempeño no provocan grandes diferencias entre las encuestadas.

En cuanto a la percepción sobre el acogimiento a las medidas de conciliación familiar, los resultados revelan que son las directoras y socias non equity, seguidas de las gerentes y de las ayudantes, quienes perciben en mayor medida que en su firma no está bien visto que se acojan a medidas de conciliación familiar. Esta opinión es claramente diferente a la de las socias equity, lo que revela una falta de comunicación o de claridad en el uso y disfrute de esas medidas de conciliación.

Son las socias equity quienes se muestran más en desacuerdo con que, en la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta aspectos que no benefician a las mujeres, y perciben que existen menos prácticas de recursos humanos que las discriminen por ser mujeres, tales como la asignación de clientes, la política de disposición al cliente, o las remuneraciones.

A continuación, se muestra el mismo análisis para el caso de los hombres (gráfico 34).

**GRÁFICO 34** Prácticas y políticas de recursos humanos por puesto. Hombres



En el caso de los hombres en todas las categorías profesionales, la valoración de todas las cuestiones es bastante inferior a la de las mujeres, estando en general, bastante en desacuerdo con las mismas. Las únicas diferencias relevantes las encontramos en la opinión sobre las medidas de conciliación familiar. Así, observamos que son los senior, seguidos de los gerentes los que perciben en mayor medida que acogerse a medidas de conciliación familiar no está bien visto en las firmas. En definitiva, no hay una tendencia clara en la opinión de los hombres en función de su categoría profesional sobre la política de recursos humanos en las firmas de auditoría.

#### 4.4 Evaluación del rendimiento

En este apartado se analiza la opinión de los y las participantes sobre los procesos de evaluación para la promoción en las firmas. En concreto, se observa si los y las profesionales de la auditoría sienten que, por su género, se les exige más, si sienten que se les evalúa con mayor rigor o si sienten que necesitan demostrar sus capacidades más que las personas de otros géneros. Las personas encuestadas, debían valorar las tres cuestiones en una escala de Likert del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

A continuación, se presenta el gráfico 35, desglosado por género.

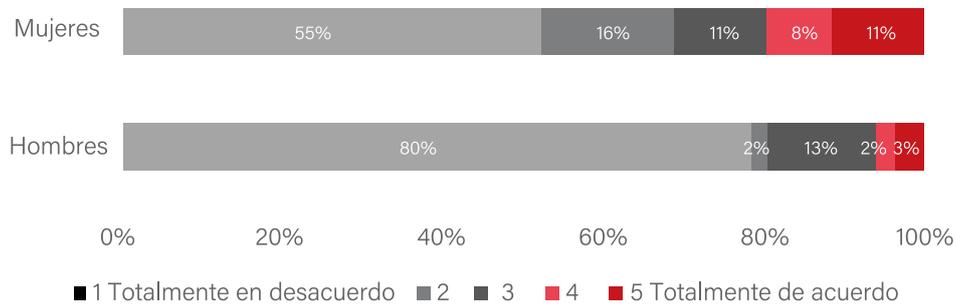
/// GRÁFICO 35 Evaluación del rendimiento por género



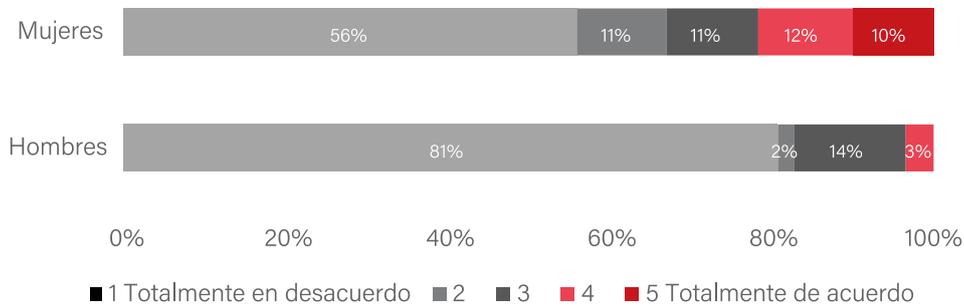
Tal y como puede observarse en el gráfico 35, ninguno de los tres ítems el nivel alcanza el punto medio de la escala, lo que indica que en general, ni las mujeres ni los hombres están de acuerdo con que existan diferencias de género en los procesos de evaluación. Sin embargo, el gráfico muestra que sí existen diferencias en la percepción en función del género de la persona encuestada. Así, las mujeres sienten en mayor medida que los hombres que por su género se les exige más, se les evalúa con mayor rigor y tienen que demostrar sus capacidades más que los hombres.

Con el objetivo de obtener una información más detallada de las respuestas de las personas participantes se muestran a continuación, en los gráficos 36, 37 y 38 las frecuencias de las respuestas tanto para mujeres como para hombres.

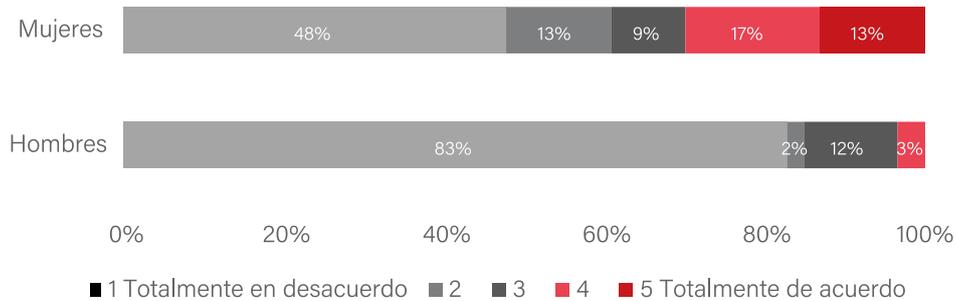
**GRÁFICO 36** Frecuencias: Siento que por mi género se me exige más que a las personas de otros géneros



**GRÁFICO 37** Frecuencias: Siento que se me evalúa con mayor rigor que a las personas de otros géneros



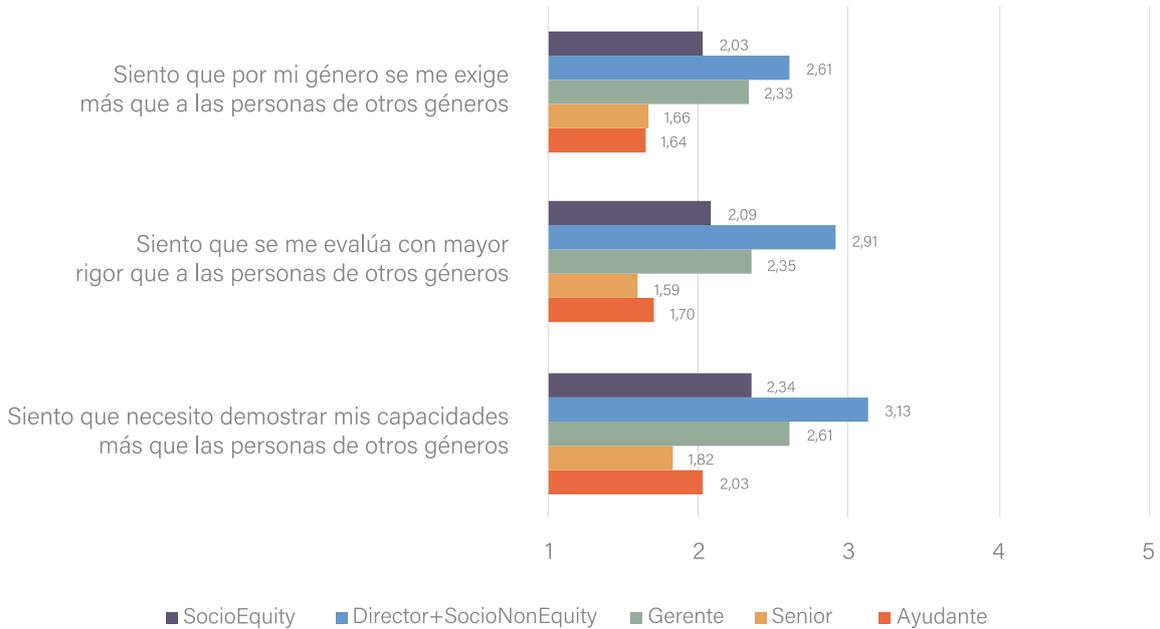
**GRÁFICO 38** Frecuencias: Siento que necesito demostrar mis capacidades más que las personas de otros géneros



Los gráficos muestran cómo, a pesar de que la media de las respuestas no es elevada, hay un 19% de mujeres (tomando los valores 4 y 5 del gráfico que indicarían de acuerdo y totalmente de acuerdo) que siente que se le exige más que a los hombres y un 22% que siente que se le evalúa con mayor rigor que a los hombres. Los porcentajes son muy inferiores en el caso de los hombres, 5% y 3% respectivamente. Asimismo, cabe destacar que un 30% de las mujeres siente que tiene que demostrar sus capacidades más que los hombres, frente a un 3% de los hombres que considera que tienen que demostrar sus capacidades en mayor medida que las mujeres.

Además de analizar las diferencias entre los géneros en relación a esta exigencia percibida se analizaron también las diferencias en relación a los puestos ocupados en las firmas. Los resultados se muestran en los siguientes gráficos.

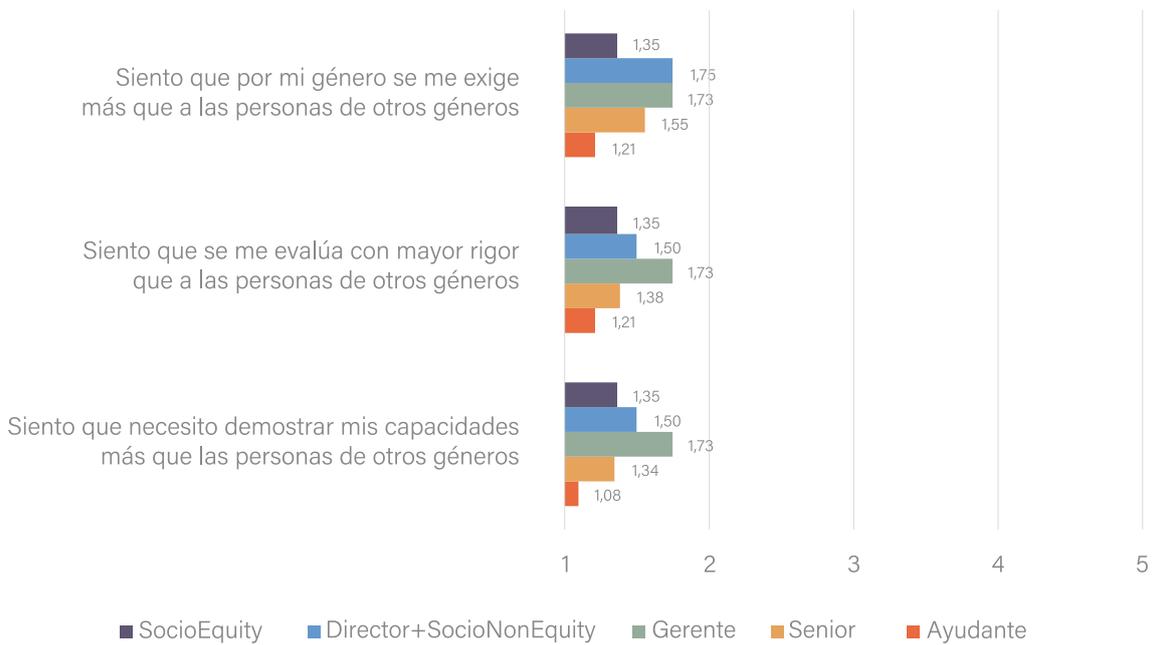
/// GRÁFICO 39 Evaluación del rendimiento por puesto. Mujeres



En el gráfico 39, correspondiente a las mujeres clasificadas por categorías profesionales, se muestra cómo son las directoras y socias non equity, seguidas de las gerentes, quienes perciben en mayor medida que, debido a su género se les exige más, se las evalúa con mayor rigor, o tienen que demostrar sus capacidades en mayor medida que los hombres. Finalmente, es el grupo formado por las mujeres en categorías inferiores quienes lo perciben en menor medida.

A continuación, se muestran los mismos resultados para el caso de los hombres (gráfico 40).

GRÁFICO 40 Evaluación del rendimiento por puesto. Hombres



El gráfico anterior revela que, en el caso de los hombres, éstos no perciben en general una mayor exigencia o rigor debido a su género. De hecho, ninguna categoría para ninguna de las tres cuestiones alcanza la puntuación de 2. Eso supone que todos están muy en desacuerdo o en desacuerdo con la mayor exigencia, rigor o tener que demostrar sus capacidades en mayor medida debido a su género. Aun así, existen diferencias entre ellos. Así, son los gerentes, quienes en mayor medida perciben que debido a su género, se les evalúa con mayor rigor o tienen que demostrar sus capacidades, en mayor medida que a las mujeres. El segundo grupo en orden de acuerdo, lo forman los directores y socios non equity. Finalmente, son los ayudantes quienes lo perciben en menor medida.

# 5 Equilibrio trabajo-vida personal/familiar

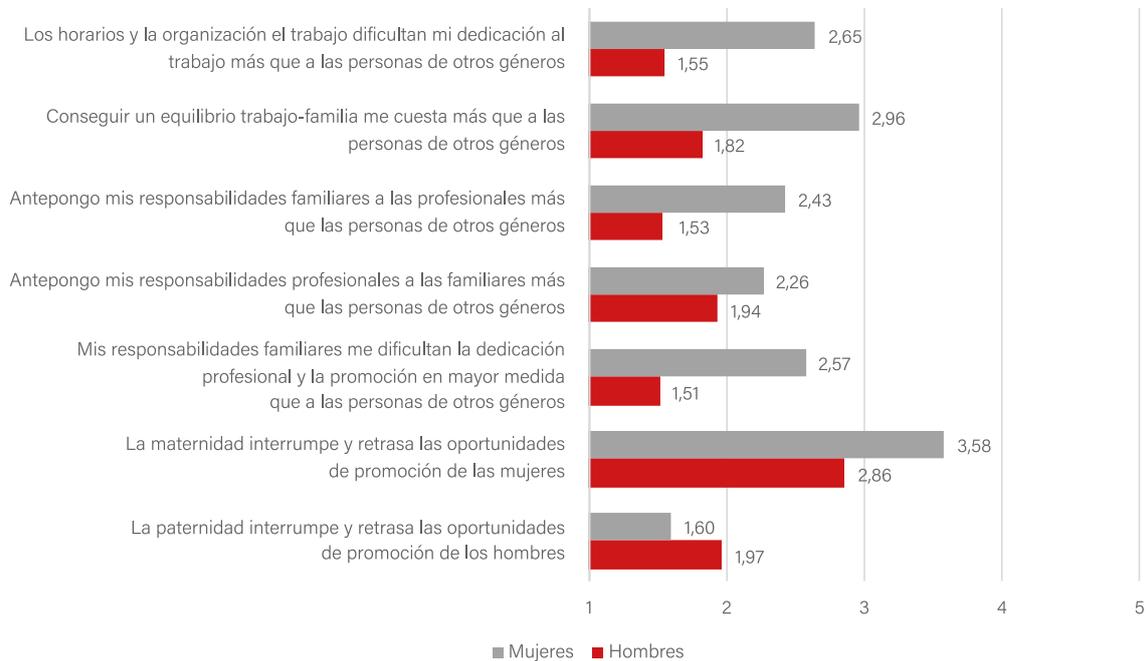
Este capítulo recoge en qué medida las y los profesionales de la auditoría de cuentas consiguen alcanzar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar. Tanto en el pasado como hoy en día la posibilidad de encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal es uno de los elementos a considerar en la selección de una carrera profesional. Además, mejora el compromiso con la organización, la satisfacción laboral (Persellin et al., 2019) y, en consecuencia, el deseo de mantenerse en la organización. Numerosos estudios revelan, además, que las nuevas generaciones priorizan entornos laborales que les ofrezcan la posibilidad de conciliar su carrera profesional con su vida familiar, personal y social (ACCA & IFAC, 2021; Deloitte, 2022).

Tradicionalmente han sido las mujeres las que han manifestado mayores dificultades para conciliar la vida profesional con su vida familiar y personal dado que son ellas quienes se ocupaban en general en mayor medida de la vida familiar (Anderson-Gough *et al.*, 2001; Gammie *et al.*, 2008). Sin embargo, es posible que hoy en día la situación haya cambiado. La mayor corresponsabilidad familiar, los avances hacia una sociedad más paritaria o las expectativas vocacionales de las nuevas generaciones son factores que pueden afectar a la importancia que tanto hombres como mujeres conceden al equilibrio entre la vida laboral y personal. Por lo tanto, este estudio ofrece datos actuales sobre la percepción de los y las profesionales de la auditoría.

Para poder medir este equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar, se preguntó a los y las participantes una serie de cuestiones tales como si los horarios y la organización del trabajo dificultan su dedicación al trabajo más que a otras personas de otros géneros, si anteponen las responsabilidades familiares a las profesionales o viceversa, en mayor medida que las personas de otros géneros, si les cuesta más conseguir ese equilibrio en el trabajo y familia, si la maternidad y/o la paternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción, y, por último, si las responsabilidades familiares dificultan la dedicación profesional y la promoción, en mayor medida que a las personas de otros géneros. Las personas encuestadas, debían valorar siete cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

A continuación, se presenta el gráfico 41 que presenta las diferencias de género en la percepción del equilibrio entre la vida laboral y personal/familiar de las personas participantes.

/// GRÁFICO 41 Equilibrio vida laboral y personal/familiar por género



El gráfico anterior, muestra las diferencias de género en relación con el equilibrio entre la vida laboral y personal. Revela que, en todos los casos, a excepción de la relativa a la paternidad, las mujeres muestran valores mucho más altos que los hombres, lo que indica, en general, una mayor dificultad para conseguir un equilibrio entre el trabajo y la vida personal o familiar.

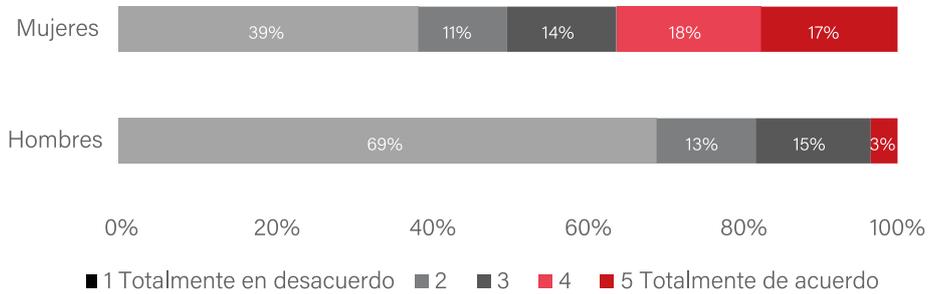
Así, para ellas, los horarios y la organización del trabajo les dificultan su dedicación al trabajo en mayor medida que a los hombres, les cuesta más conseguir un equilibrio entre la vida laboral y familiar, sus responsabilidades familiares también les dificultan la dedicación profesional y la promoción. Así mismo, consideran que la maternidad interrumpe y retrasa sus oportunidades de promoción, mientras que no es así en el caso de la paternidad para los hombres. También cabe destacar que son ellas las que anteponen sus responsabilidades familiares por encima de las profesionales.

La única cuestión en la que la valoración de los hombres es más alta que la de las mujeres es la relativa al efecto de la paternidad en la interrupción y retraso en las posibilidades de promoción de los hombres. Se observa que los hombres, en general, no están de acuerdo con que esto sea así, pero aun así están más de acuerdo que las mujeres.

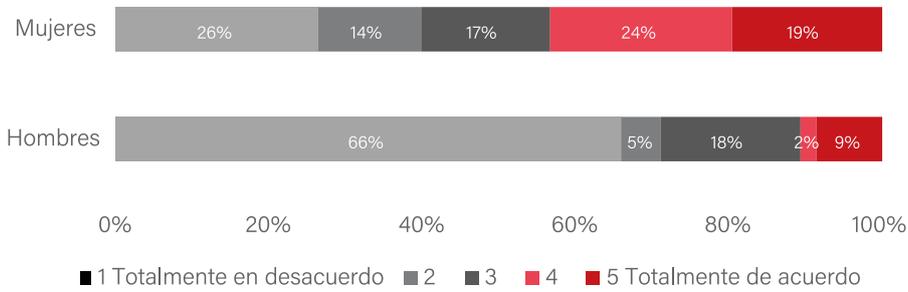
Cabe destacar, además, que tanto hombres como mujeres consideran que la maternidad, en comparación a la paternidad, dificulta en mayor medida el desarrollo profesional.

Los gráficos 42 a 48 muestran la frecuencia de las respuestas de mujeres y hombres a las cuestiones relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

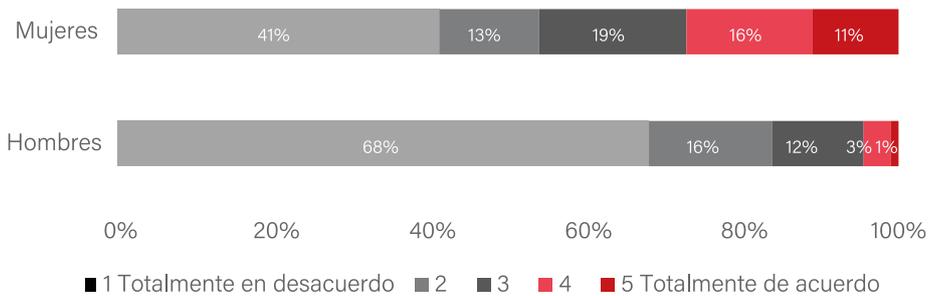
**GRÁFICO 42** Frecuencias: Los horarios y la organización el trabajo dificultan mi dedicación al trabajo más que a las personas de otros géneros



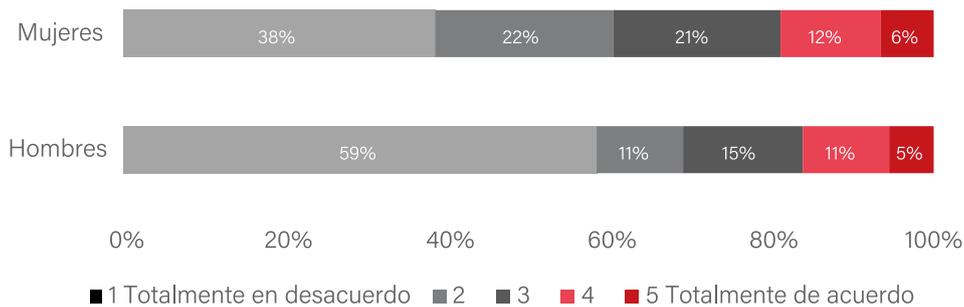
**GRÁFICO 43** Frecuencias: Conseguir un equilibrio trabajo-familia me cuesta más que a las personas de otros géneros



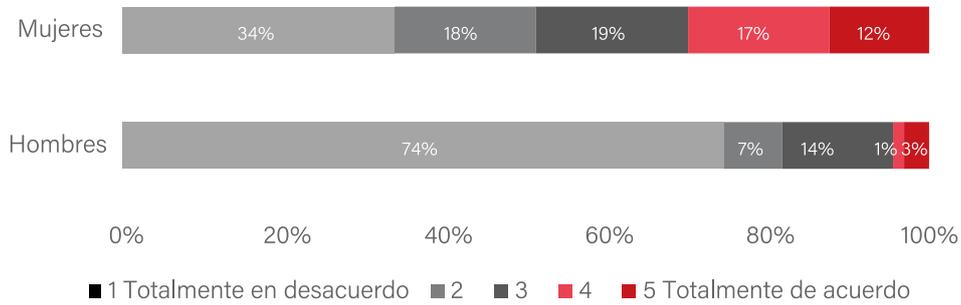
**GRÁFICO 44** Frecuencias: Antepongo mis responsabilidades familiares a las profesionales más que las personas de otros géneros



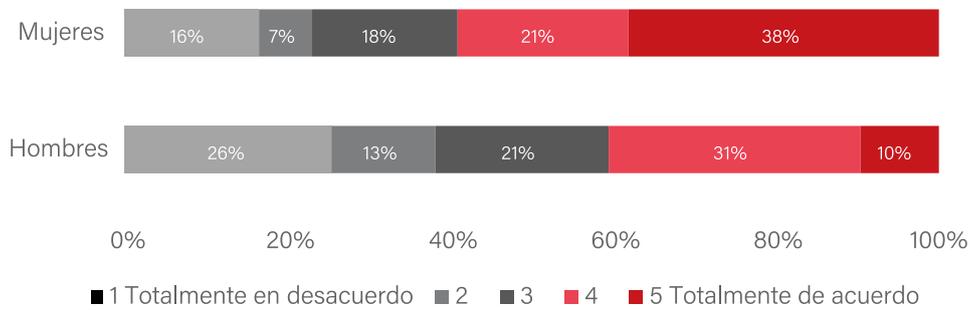
**GRÁFICO 45** Frecuencias: Antepongo mis responsabilidades profesionales a las familiares más que las personas de otros géneros



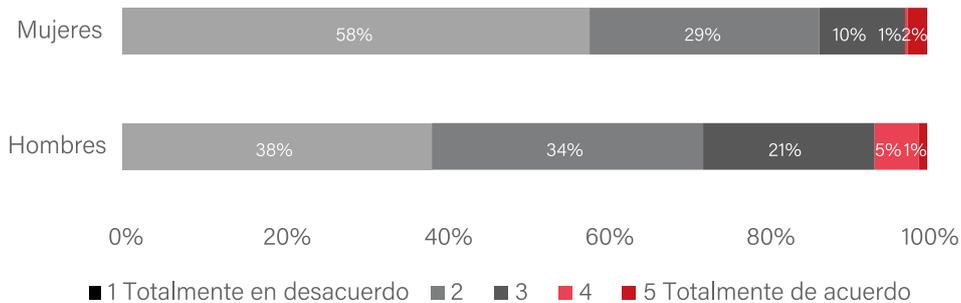
**GRÁFICO 46** Frecuencias: Mis responsabilidades familiares me dificultan la dedicación profesional y la promoción en mayor medida que a las personas de otros géneros



**GRÁFICO 47** Frecuencias: La maternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de las mujeres



**GRÁFICO 48** Frecuencias: La paternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de los hombres



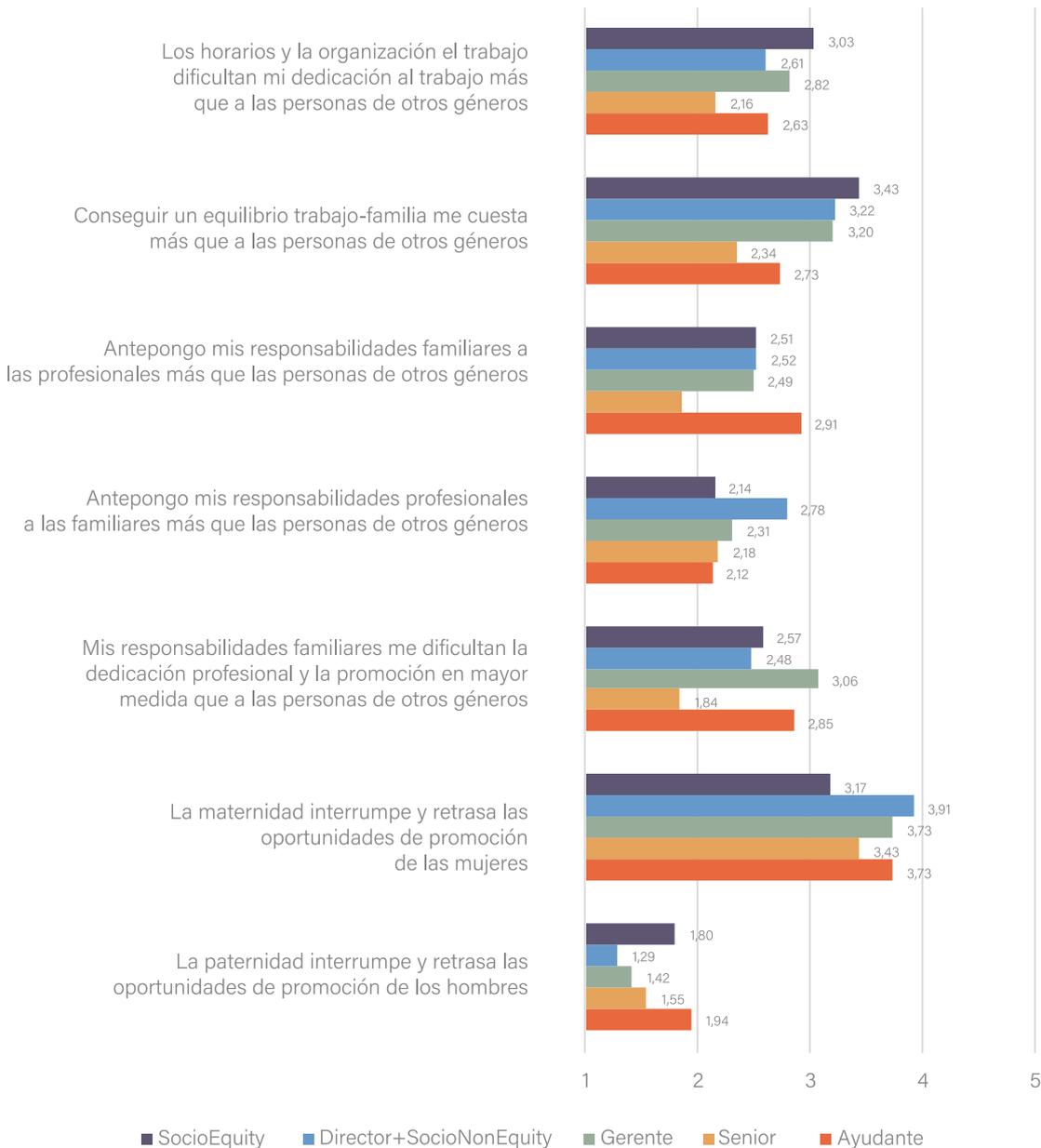
Las frecuencias de las respuestas muestran, en general, como un porcentaje relevante de mujeres sienten dificultades para conciliar su vida laboral y personal. Así, si consideramos aquellas personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones indicadas (4 y 5), podemos observar cómo un 35% de las mujeres considera que los horarios y la organización del trabajo le dificulta la dedicación al trabajo más a ellas que a ellos, frente a un 3% de los hombres. Además, un 43% de las mujeres considera que para ellas es más difícil conseguir un equilibrio entre el trabajo y la familia y un 29% consideran que las responsabilidades familiares dificultan más a las mujeres la dedicación profesional y la promoción. Estos porcentajes se reducen hasta un 11% y un 4% en el caso de los hombres.

Así mismo, un 27% de las mujeres considera que antepone sus responsabilidades familiares a las profesionales en mayor medida que los hombres, mientras que es únicamente un 4% de los hombres el que lo considera. Los porcentajes de las y los participantes que consideran que anteponen sus responsabilidades profesionales a las familiares más que las personas de otros géneros se asemejan.

Finalmente, se observa como un porcentaje elevado de mujeres (59%) y hombres (41%) considera que la maternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de las mujeres, aunque este porcentaje es muy superior en el caso de las mujeres.

Los siguientes gráficos muestran los resultados en relación a mujeres y hombres por separado, agrupados por categorías profesionales.

GRÁFICO 49 Equilibrio vida laboral y personal/familiar por puesto. Mujeres



El gráfico anterior muestra que, en el caso de las mujeres, se observa que la cuestión en la que más de acuerdo están todas las categorías profesionales es el relacionado con el retraso que la maternidad supone para las oportunidades de promoción de las mujeres. Para todas las categorías profesionales, incluidas las más jóvenes, la maternidad retrasa las oportunidades de promoción.

En relación a los horarios y la organización del trabajo son las socias las que perciben en mayor medida que estos factores dificultan la dedicación al trabajo más a las mujeres que a los hombres. En segundo lugar, se sitúan las mujeres gerentes, seguidas de las mujeres ayudantes y de las mujeres directoras y socias non equity. Por último, son las senior las que perciben en menor medida que los horarios y la organización del trabajo dificultan más la dedicación al trabajo de las mujeres.

Asimismo, las socias son las que más perciben que es más difícil para las mujeres, en comparación a los hombres, conseguir un equilibrio entre la vida laboral y personal. A continuación, son las mujeres directoras y socias non equity, seguidas de las gerentes las que más de acuerdo se muestran con esta afirmación.

En el gráfico 49 se observa que ninguna de las categorías profesionales de las mujeres considera que antepone sus responsabilidades familiares a las laborales en mayor medida que los hombres. Sin embargo, los datos muestran que son las ayudantes quienes están más de acuerdo con esta afirmación y, por el contrario, las senior las que más en desacuerdo se muestran.

Cabe destacar que son las mujeres directoras y socias non equity las que opinan en mayor medida que antepone las responsabilidades profesionales más que los hombres.

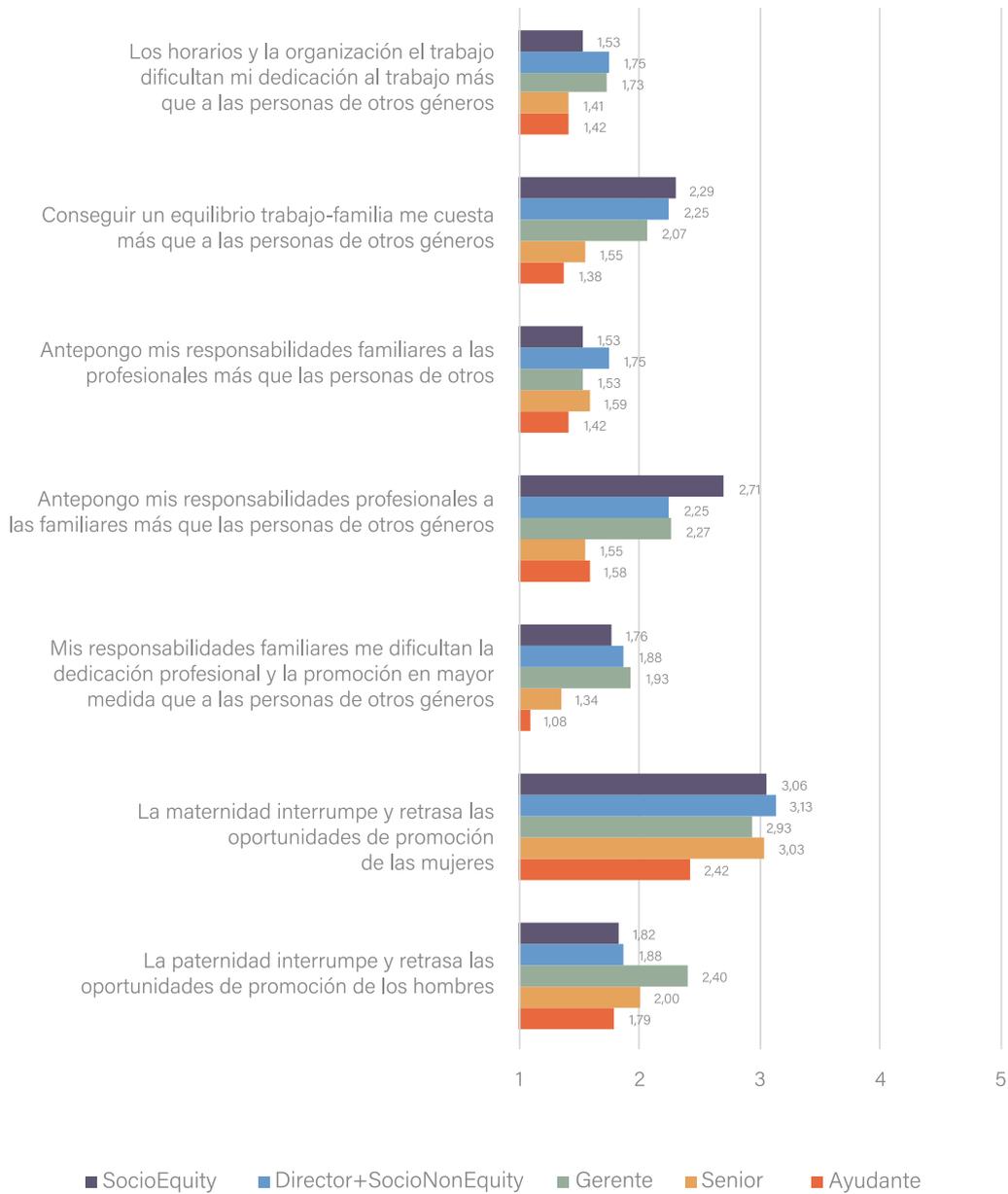
Los resultados muestran, asimismo, que son las gerentes, seguidas de las ayudantes las que perciben que las responsabilidades familiares dificultan más la dedicación profesional y la promoción de las mujeres.

Como se ha comentado, las mujeres de todas las categorías consideran que la maternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de las mujeres siendo las directoras y las socias no equity las que lo consideran en mayor medida. Asimismo, se observa que, a pesar de que en ninguna categoría las mujeres consideren que la paternidad dificulte la promoción de los hombres, son las ayudantes las que más de acuerdo se muestran con esta afirmación.

Las mujeres perciben las dificultades que lleva asociada la maternidad y la falta de equilibrio trabajo-familia en la promoción profesional, sin embargo, no consideran que su compromiso con la firma es inferior al de los hombres por las responsabilidades familiares.

El siguiente gráfico representa las opiniones de los hombres agrupadas por categorías profesionales.

GRÁFICO 50 Equilibrio vida laboral y personal/familiar por puesto. Hombres



Si analizamos el gráfico anterior, en el que se muestran las opiniones de los hombres, lo que podemos observar es que, en general, para la mayor parte de los ítems, no se alcanza la puntuación de dos para ninguna de las categorías profesionales. Llama la atención que la única cuestión con la que están de acuerdo todos, a excepción de los ayudantes, es que la maternidad interrumpe y retrasa las oportunidades de promoción de las mujeres, lo que indica que los hombres son también conscientes de esta realidad. Por otra parte, son los socios equity los que en mayor medida anteponen sus obligaciones profesionales a las familiares, mientras que son los gerentes quienes en mayor medida perciben que la paternidad interrumpe y retrasa las posibilidades de promoción.

## 6 Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos

En este capítulo se analizan las medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos.

La falta de paridad en los puestos de responsabilidad en las firmas de auditoría preocupa no solo a las propias profesionales sino también a las firmas de auditoría y a la profesión en su conjunto. El talento femenino representa más del 50% del talento total. En España las mujeres representan el 55% de los y las graduadas totales (Gobierno de España Ministerio de Universidades, 2022) y en el campo de Ciencias Sociales y Jurídicas representan un 60% de los egresados y egresadas. Asimismo, también representan más de la mitad de los y las estudiantes que cursan estudios de Máster (62% mujeres) y Doctorado (51%) en esta área de conocimiento. El mayor acceso de las mujeres a grados y másteres relacionados con la economía y la empresa ha favorecido el aumento de las mujeres auditoras en las firmas de auditoría. Sin embargo, este crecimiento que observamos en los niveles inferiores de las firmas no se ve reflejado en la alta dirección (AICPA 2020; ICAC, 2022).

En este capítulo se analizan, en concreto, las medidas que con el objetivo de avanzar hacia estructuras organizativas más paritarias han adoptado las firmas de auditoría en los últimos años. En este sentido, se preguntó a las personas participantes su opinión sobre la efectividad de medidas como la contratación de talento femenino en áreas donde es necesario, incrementar la promoción de mujeres a las categorías profesionales más elevadas, promover programas de visibilización y formación en materia de igualdad, instaurar políticas destinadas a salvaguardar el bienestar físico y emocional de las trabajadoras, establecer planes de carrera específicos para mujeres, implementar mecanismos para monitorizar los procesos de evaluación, promoción y revisión salarial de las mujeres, o desarrollar programas de coaching y mentoring para mujeres. Los auditores y las auditoras, debían valorar siete cuestiones del 1 (nada eficaz) al 5 (totalmente eficaz).

En primer lugar, se muestra los resultados diferenciados por género (gráfico 51).

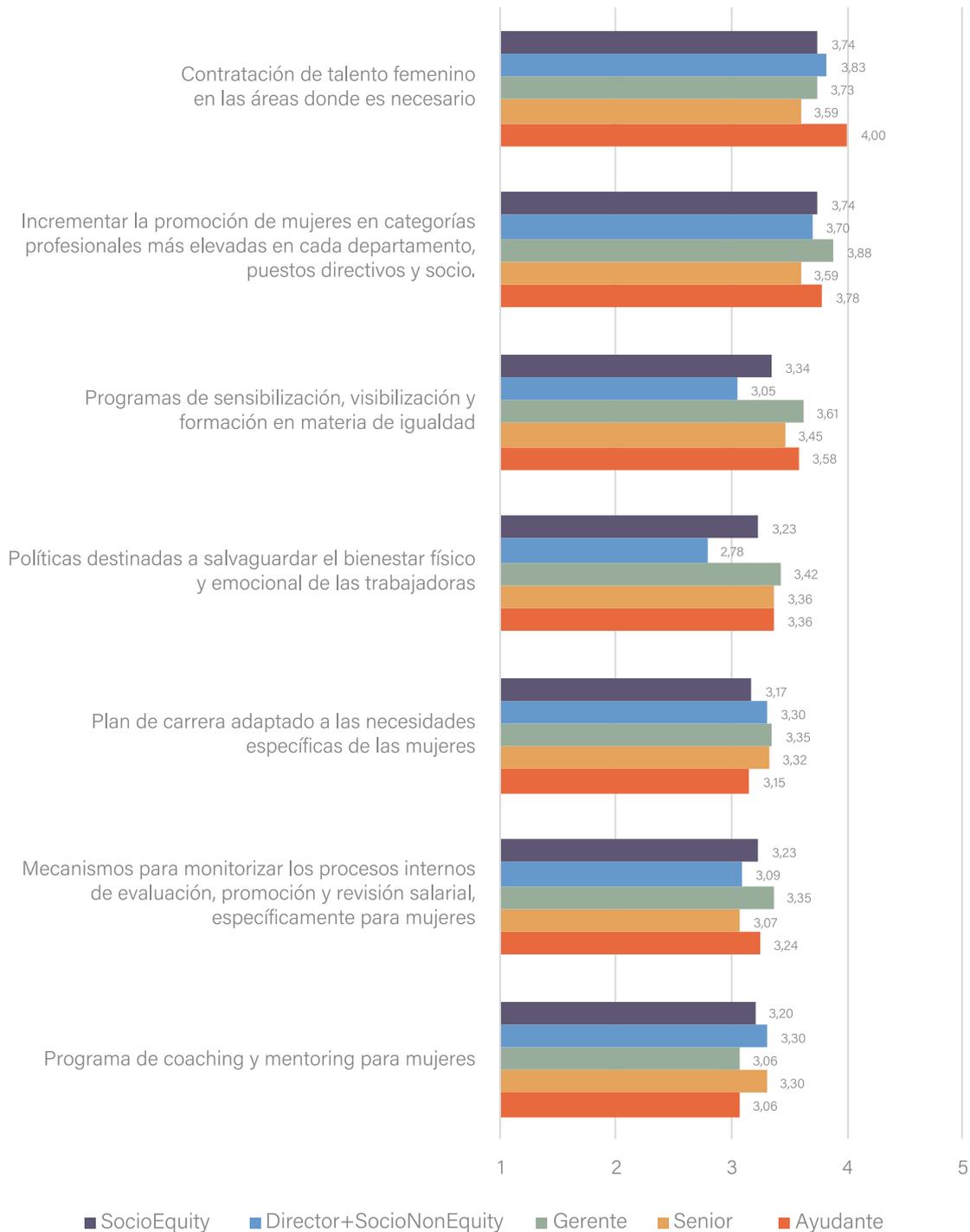
/// GRÁFICO 51 Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos por género



Tal y como se muestra en el gráfico anterior, las mujeres valoran como más efectivas todas las medidas en comparación con los hombres. Tanto hombres y mujeres consideran que la medida más efectiva es la contratación de talento femenino en las áreas donde es necesario. La medida que más valoran las mujeres, en segundo lugar, se refiere a la promoción de mujeres en las categorías profesionales más elevadas, medida notablemente menos valorada por los hombres. En el resto de medidas planteadas las diferencias no son muy relevantes. En general, mujeres y hombres coinciden en la jerarquización de la efectividad de las medidas establecidas para la promoción del talento femenino en las firmas, con muy pocas diferencias.

La segregación por categorías profesionales se muestra en los gráficos 52 y 53.

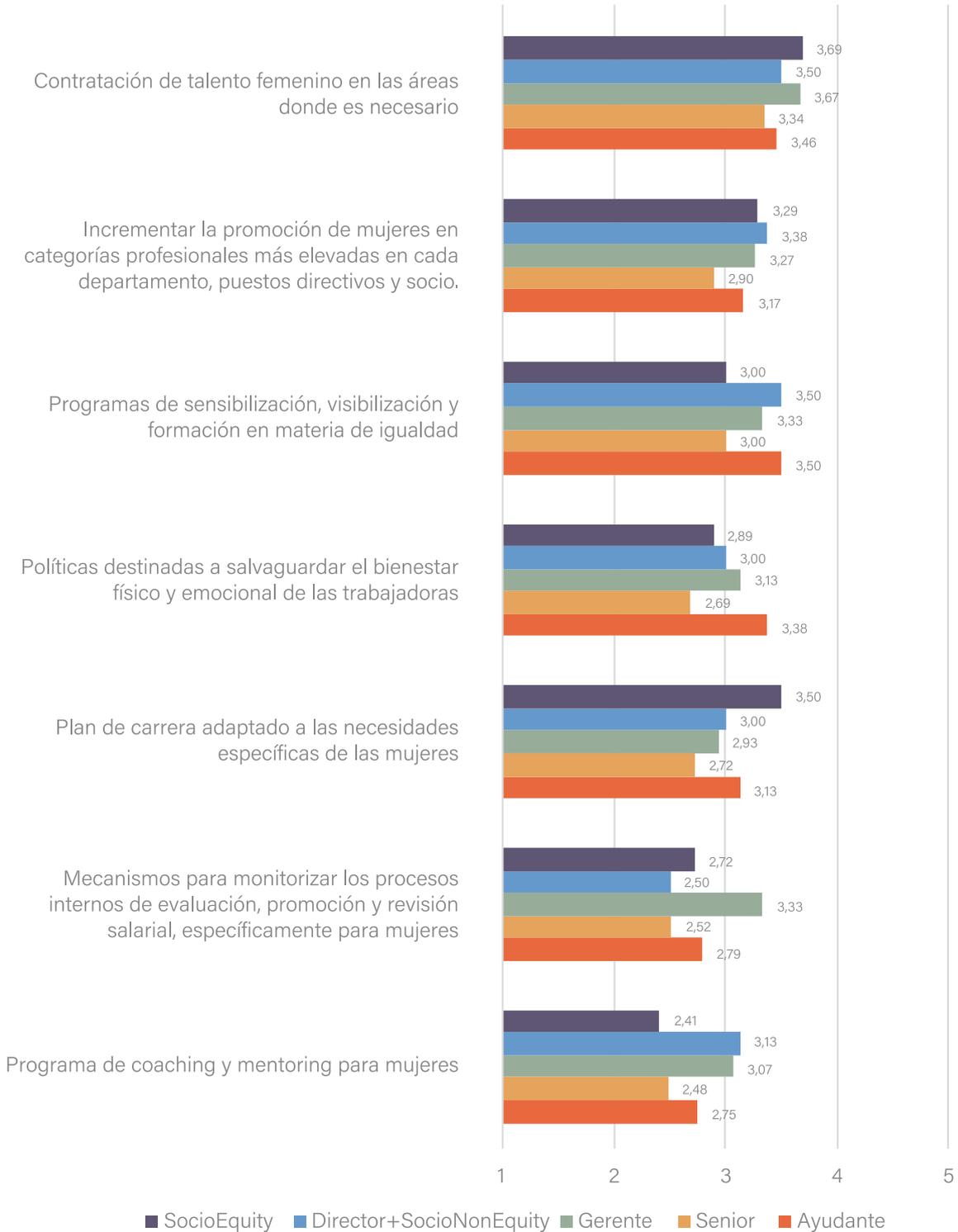
GRÁFICO 52 Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos por puesto. Mujeres



En general, cabe señalar que no hay grandes diferencias en la opinión de las mujeres en distintas categorías profesionales en relación con la efectividad de las medidas establecidas en la firma para la promoción del talento femenino. Podemos destacar que los programas de sensibilización, visibilización y formación en materia de igualdad junto con las políticas destinadas a salvaguardar el bienestar físico y emocional, son dos medidas que valoran de forma positiva las categorías inferiores y, en cambio, las consideran menos efectivas las mujeres que ocupan los puestos directivos en las firmas, en concreto, las socias equity, socias non equity y directoras.

El siguiente gráfico presenta los resultados en opinión de los hombres.

**GRÁFICO 53** Medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos por puesto. Hombres



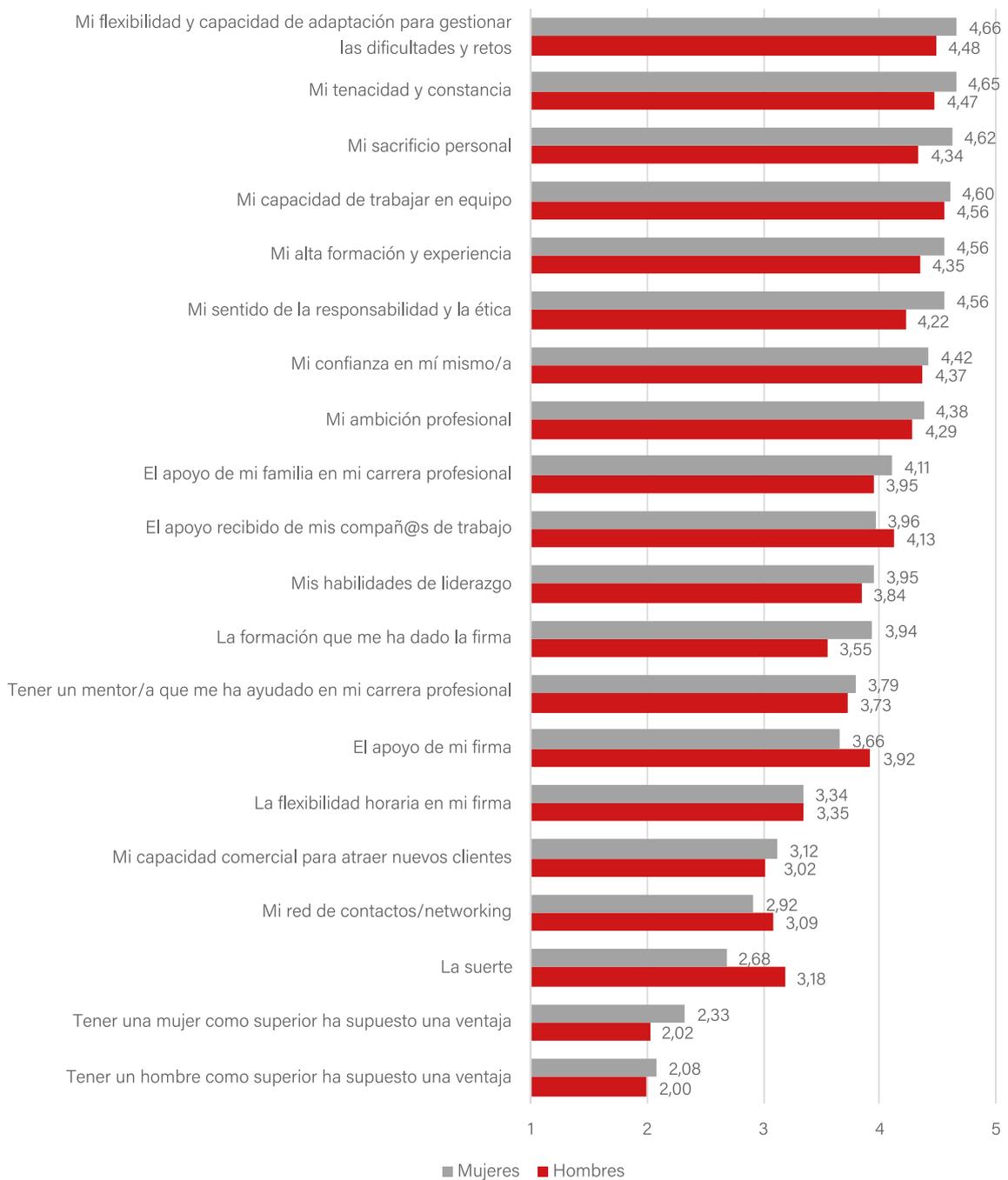
El gráfico anterior muestra que existen mayores diferencias entre los hombres en función de la categoría profesional. Así, observamos que, en el caso de los socios, estos abogan principalmente por la contratación del talento femenino en áreas donde es necesario, y planes adaptados a las necesidades específicas de las mujeres. Los directores y los socios non equity consideran más eficaces, en comparación con los profesionales de otros puestos, implementar programas de sensibilización, visibilización y formación en materia de igualdad, incrementar la proporción de mujeres en la alta dirección, así como implementar programas de coaching y mentoring para mujeres. Los ayudantes, en general, consideran eficaces todas las medidas, apostando, al igual que las ayudantes mujeres, por implementar programas de sensibilización y formación en materia de igualdad y políticas para salvaguardar el bienestar físico y emocional de las trabajadoras.

# 7 Factores de éxito en la carrera profesional

El éxito de la carrera profesional puede venir marcado o impulsado por diferentes factores, tanto internos de la persona como su capacidad profesional o su tenacidad y constancia, como factores de la propia organización o del entorno en el que se desarrolla la actividad, tales como la formación y el apoyo recibido de la firma, de los compañeros o la familia. Conocer la valoración de los profesionales sobre cuál o cuáles han sido los factores que más han influido en su éxito profesional tiene implicaciones para las medidas que las firmas pueden promover para así favorecer el desarrollo profesional de las auditoras y los auditores. Las personas encuestadas, debían valorar veinte cuestiones del 1 (nada importante) al 5 (totalmente importante).

A continuación, se muestra el gráfico 54 que recoge los factores de éxito diferenciados por género.

GRÁFICO 54 Factores de éxito por género



El gráfico anterior, revela la importancia de los distintos factores para el éxito profesional, así como las diferencias entre mujeres y hombres. Así se observa cómo la flexibilidad y capacidad de adaptación, la tenacidad y constancia, el sacrificio personal, la capacidad de trabajo en equipo, la alta formación y experiencia, la ética y responsabilidad, la confianza y ambición profesional, así como el apoyo familiar y de los compañeros y compañeras son los factores más relevantes para ambos géneros.

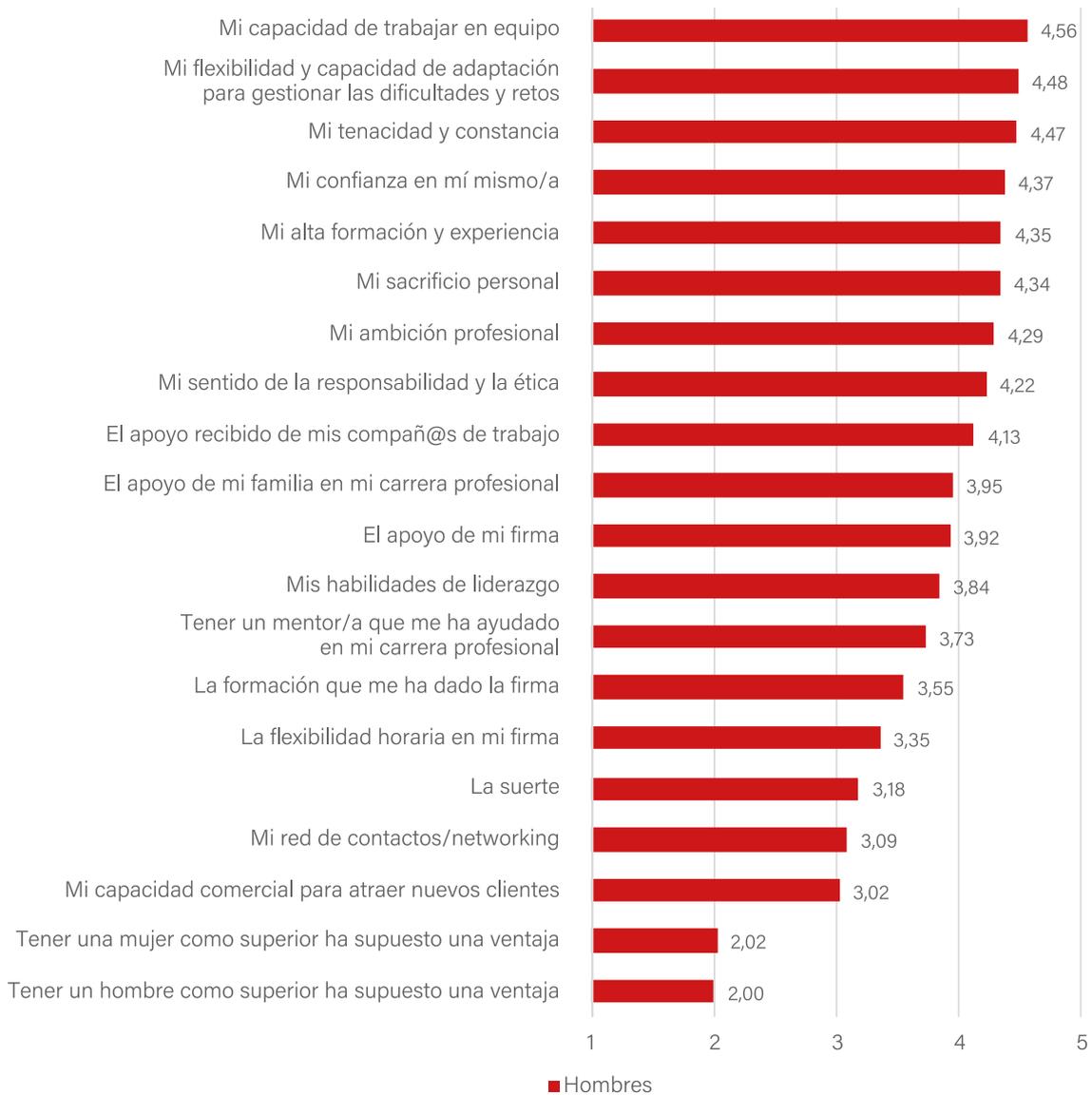
Por el contrario, otros factores como el género del superior, la suerte, la red de contactos o la capacidad comercial ocupan los últimos puestos en el orden de importancia.

A continuación, en los gráficos 55 y 56 se presentan los factores de éxito jerarquizados de mayor a menor importancia para mujeres y hombres.

/// GRÁFICO 55 Factores de éxito. Mujeres



GRÁFICO 56 Factores de éxito. Hombres



Si comparamos la relevancia de los distintos factores en el éxito profesional entre mujeres y hombres podemos observar que si bien, en general los factores más importantes coinciden, hay ciertas diferencias en la jerarquización entre ambos. Por ejemplo, el sacrificio personal se sitúa en tercer puesto en importancia para las mujeres, pero ocupa el sexto para los hombres, mientras que la capacidad de trabajo en equipo se sitúa en el cuarto puesto para las mujeres, pero es el factor más importante para los hombres. Otra diferencia notable es la importancia dada a la confianza en uno mismo que ocupa el puesto número 7 para las mujeres, mientras que para los hombres se sitúa en cuarto lugar, o el apoyo de la firma, que ocupa el puesto 14 para mujeres, 11 para los hombres.

Los siguientes gráficos muestran la relevancia de los distintos factores para el éxito profesional para el caso de mujeres (gráficos 57 y 58) y hombres (gráficos 59 y 60) segregados por categorías profesionales.

GRÁFICO 57 Factores de éxito por puesto. Mujeres 1/2

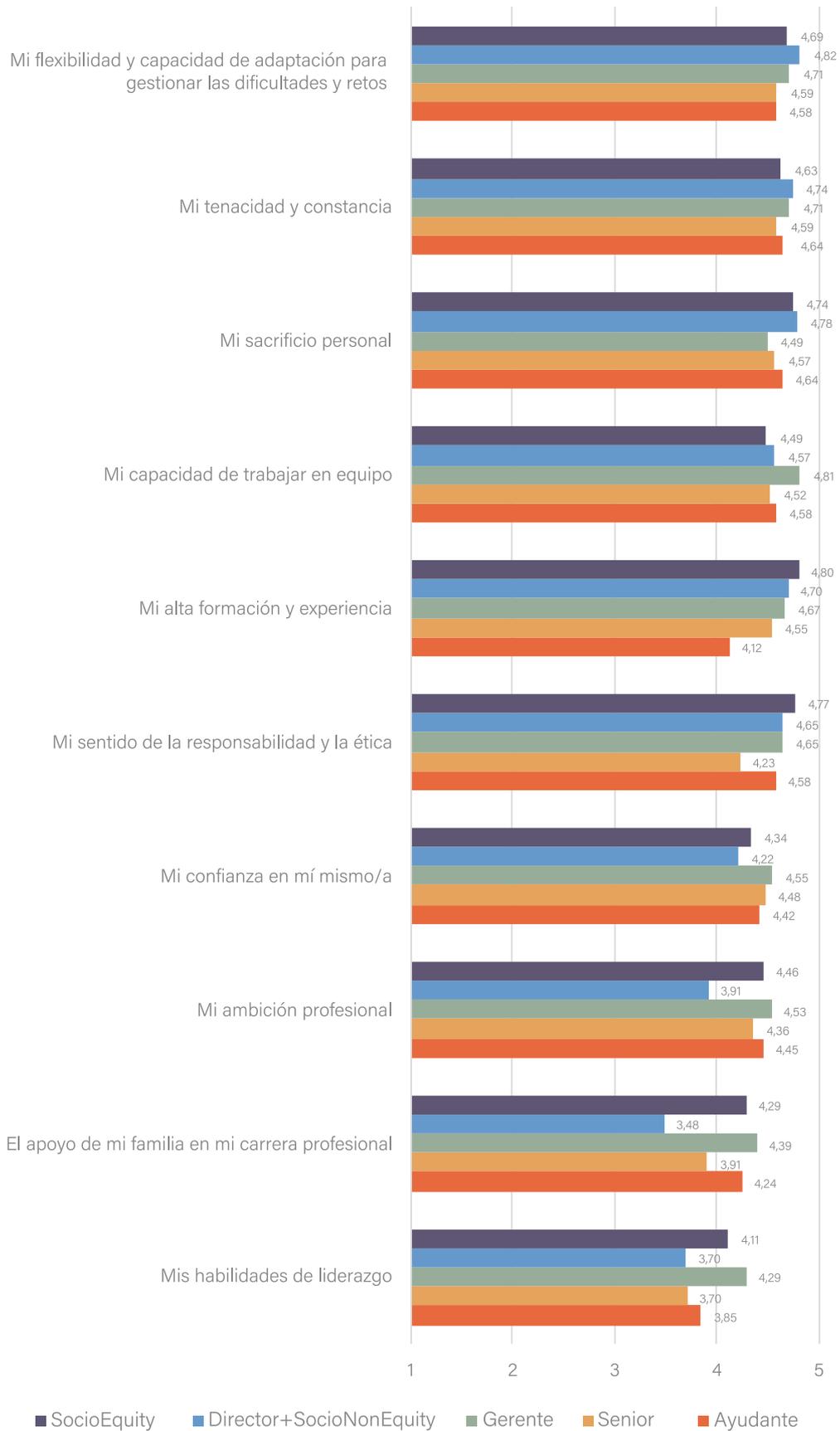
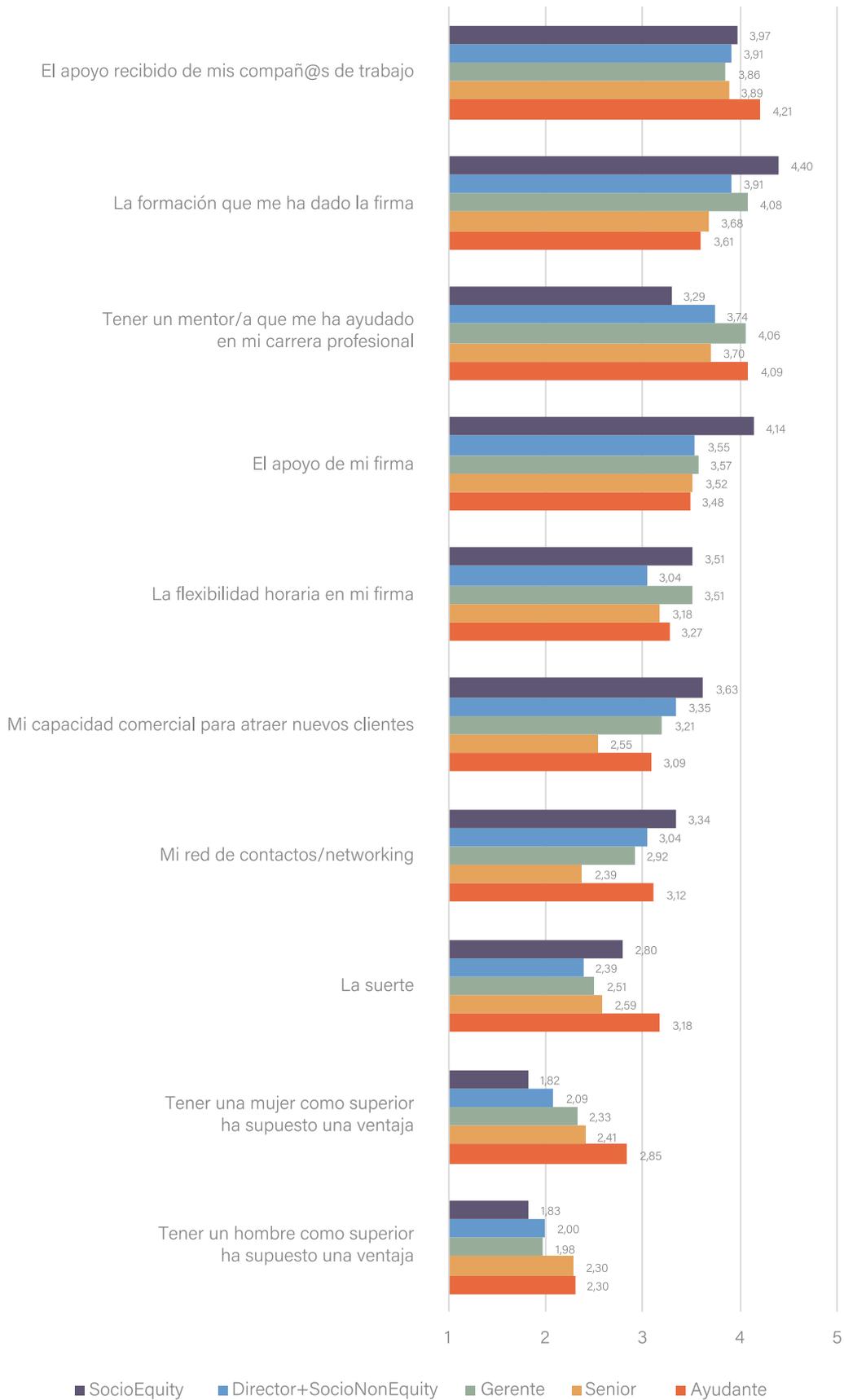


GRÁFICO 58 Factores de éxito por puesto. Mujeres 2/2



Los dos gráficos anteriores revelan que, en general, las mujeres en todas las categorías valoran como factores de éxito altamente importantes la flexibilidad y capacidad de adaptación, la tenacidad y constancia, el sacrificio personal, la capacidad para trabajar en equipo, la alta formación y experiencia, el sentido de la responsabilidad y la ética, la confianza en uno mismo y la ambición profesional. Sin embargo, se pueden observar algunas diferencias en la importancia otorgada a los factores de éxito entre las distintas categorías profesionales, destacando, así, la alta valoración concedida por las socias equity a la formación recibida en la firma y al apoyo de la misma. Cabe destacar que también son ellas las que otorgan mayor importancia a su capacidad comercial para atraer clientes y su red de contactos. Por último, se observa cómo las ayudantes valoran por encima del resto de las categorías profesionales el apoyo recibido de sus compañeros y compañeras, tener un mentor o mentora a lo largo de la carrera profesional y otros aspectos como la suerte.

Los gráficos 59 y 60 recogen las diferencias en el caso de los hombres.

GRÁFICO 59 Factores de éxito por puesto. Hombres 1/2

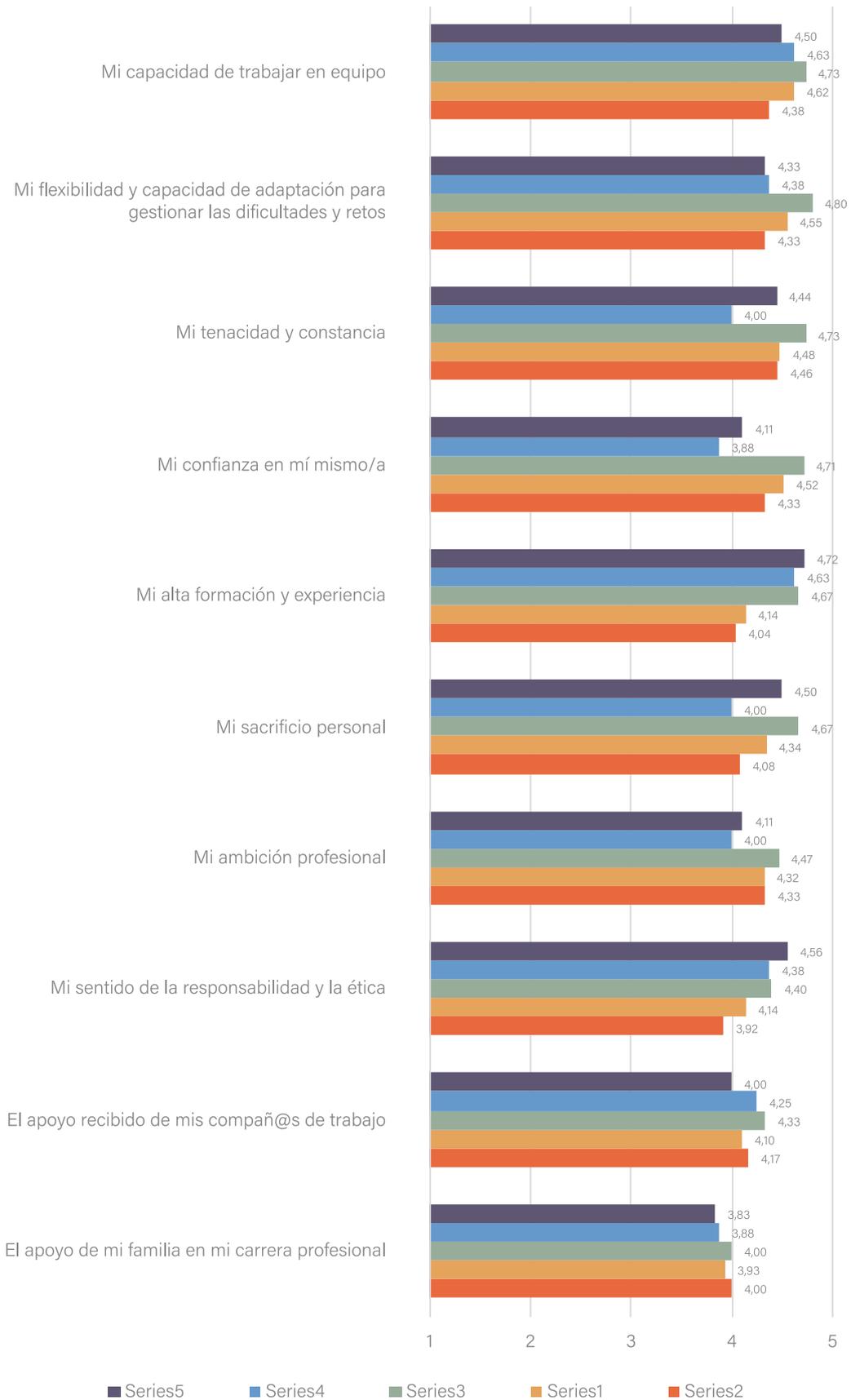
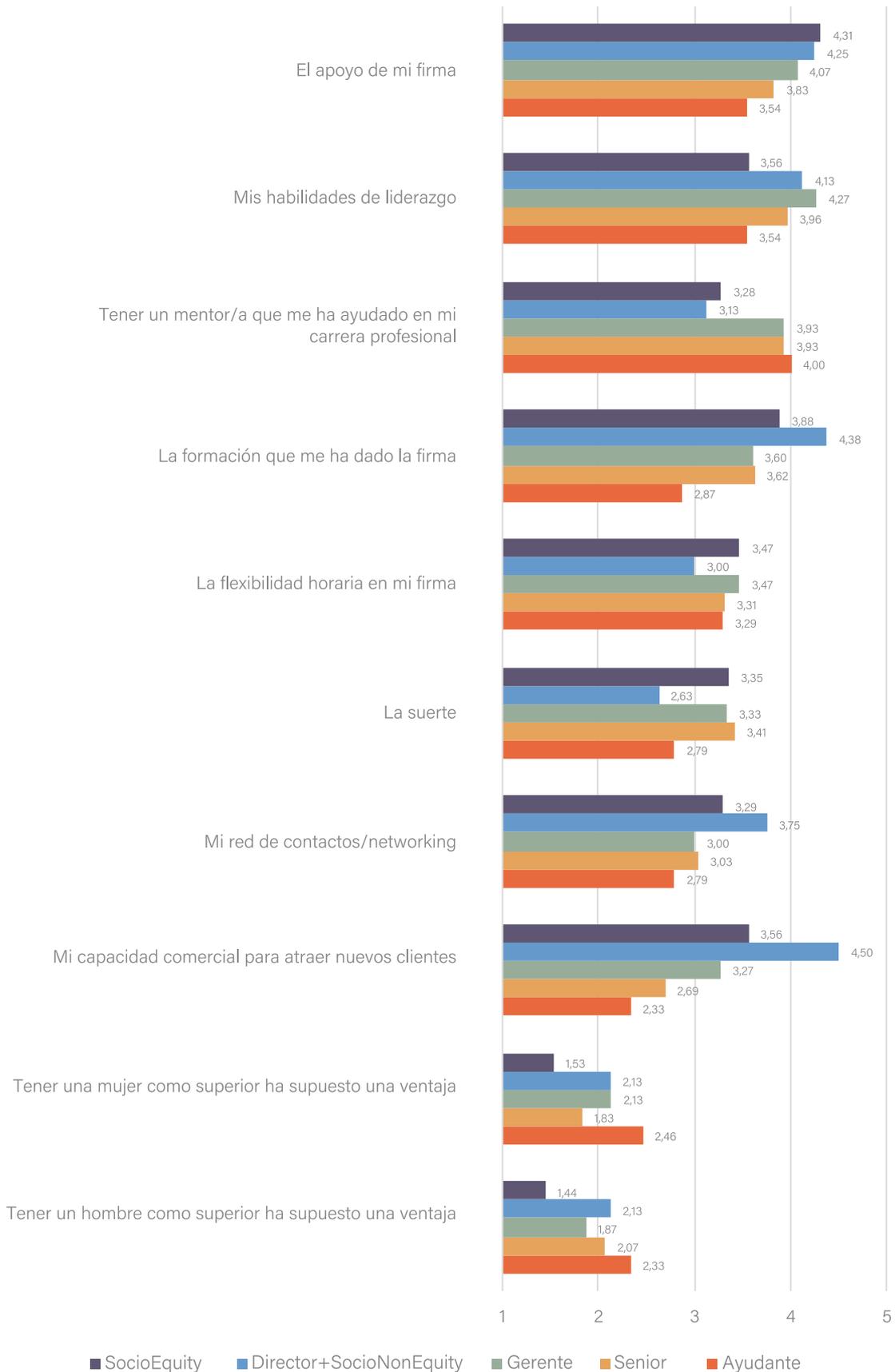


GRÁFICO 60 Factores de éxito por puesto. Hombres 2/2



En el caso de los hombres, los gráficos anteriores muestran que, en general, los auditores en todas las categorías, otorgan una elevada importancia en su éxito profesional a la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad y capacidad de adaptación, la tenacidad y constancia, la confianza en uno mismo, la formación y experiencia, el sacrificio personal, la ambición, el sentido de la responsabilidad y la ética, el apoyo recibido de los compañeros y las compañeras de trabajo así como el apoyo de la familia. La valoración otorgada por los hombres en las diferentes categorías profesionales a estos factores de éxito no es tan homogénea como en el caso de las mujeres. Además de estos factores, cabe destacar que los socios valoran muy altamente el apoyo de la firma, así como los socios non equity y directores que, además del apoyo recibido en la firma, también consideran muy importante en su éxito profesional la formación recibida en la firma y su capacidad comercial para atraer nuevos clientes.

# 8 Satisfacción laboral y futuro profesional

La satisfacción laboral de los y las profesionales de auditoría influye en el compromiso con la organización y en su intención de abandono. Las condiciones laborales, la posibilidad de conciliar y el apoyo que reciben por parte de la firma pueden condicionar el grado de satisfacción laboral del y de la profesional de auditoría (Dilmaghani, 2021); así como su futuro profesional. La profesión auditora, caracterizada por una fuerte carga de trabajo, a menudo dificulta la conciliación y reduce la satisfacción laboral. Por otro lado, tener un mentor o una mentora, disfrutar de medidas de conciliación, el apoyo recibido por parte de la firma, así como realizar un trabajo enriquecedor incrementan la satisfacción en el trabajo (Almer & Kaplan, 2002; Dilmaghani, 2021; Ngo et al., 2014). A medida que la satisfacción laboral disminuye, aumenta el riesgo de abandono por parte de los y las profesionales de auditoría (Gertsson *et al.*, 2017; Herda & Lavelle, 2012).

## 8.1 Satisfacción laboral

Este apartado recoge la satisfacción laboral de los y las profesionales de la auditoría. Conocer la satisfacción con el trabajo es fundamental para las firmas de auditoría y la profesión en su conjunto, ya que puede permitir realizar mejoras para aumentarla y, además, es un antecedente relevante del compromiso con la organización y la intención de rotación (Chow et al., 2002; Dole and Schroeder, 2001; Maupin and Lehman, 1994; Mynatt et al., 1997; Smith et al., 2020).

El gráfico 61 muestra la satisfacción laboral diferenciada entre mujeres y hombres. Esta satisfacción se ha observado a través de la respuesta de los y las participantes a tres cuestiones relacionadas entre sí, tales como si se sienten satisfechos con su trabajo, si les gusta más que a la media de los trabajadores y las trabajadoras y también si les disgusta su trabajo. Los auditores y las auditoras debían valorar tres cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

//// GRÁFICO 61 Satisfacción laboral por género

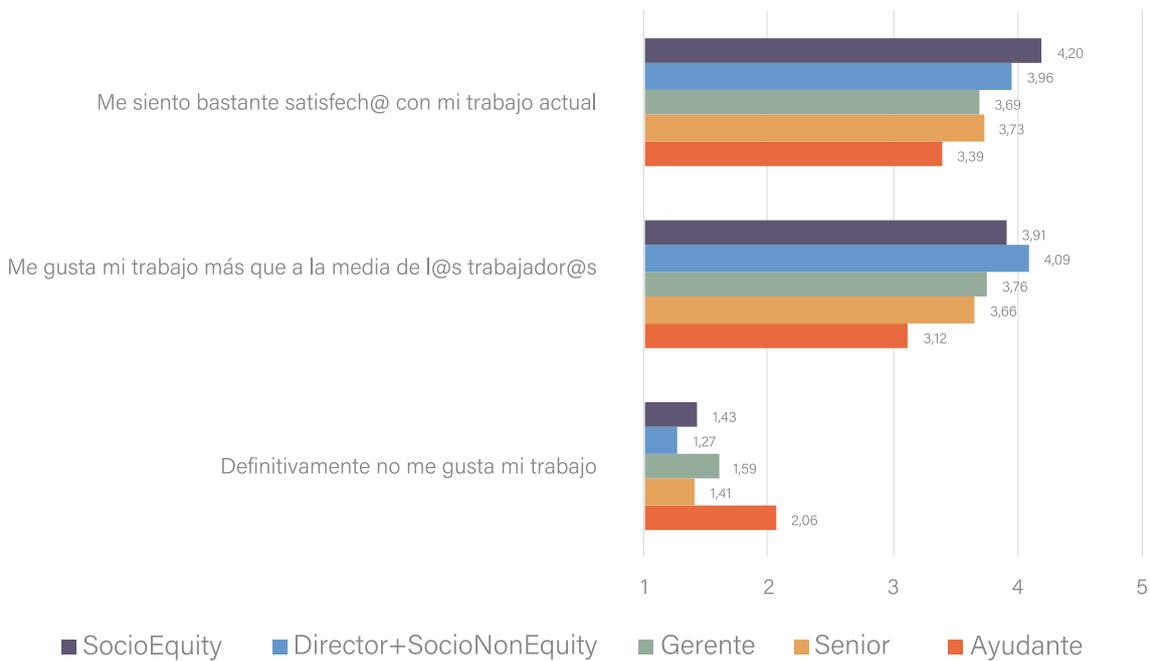


Los resultados muestran como en general, los y las profesionales de la auditoría están bastante satisfechos con su trabajo y les gusta su trabajo más que a la media, no habiendo grandes diferencias de género en esta valoración.

Como las diferencias entre hombres y mujeres en la valoración de su satisfacción laboral no son significativas, no se muestra un análisis de las frecuencias de las respuestas.

A continuación, en el gráfico 62 se presenta la media de las respuestas de las mujeres comparadas entre categorías profesionales.

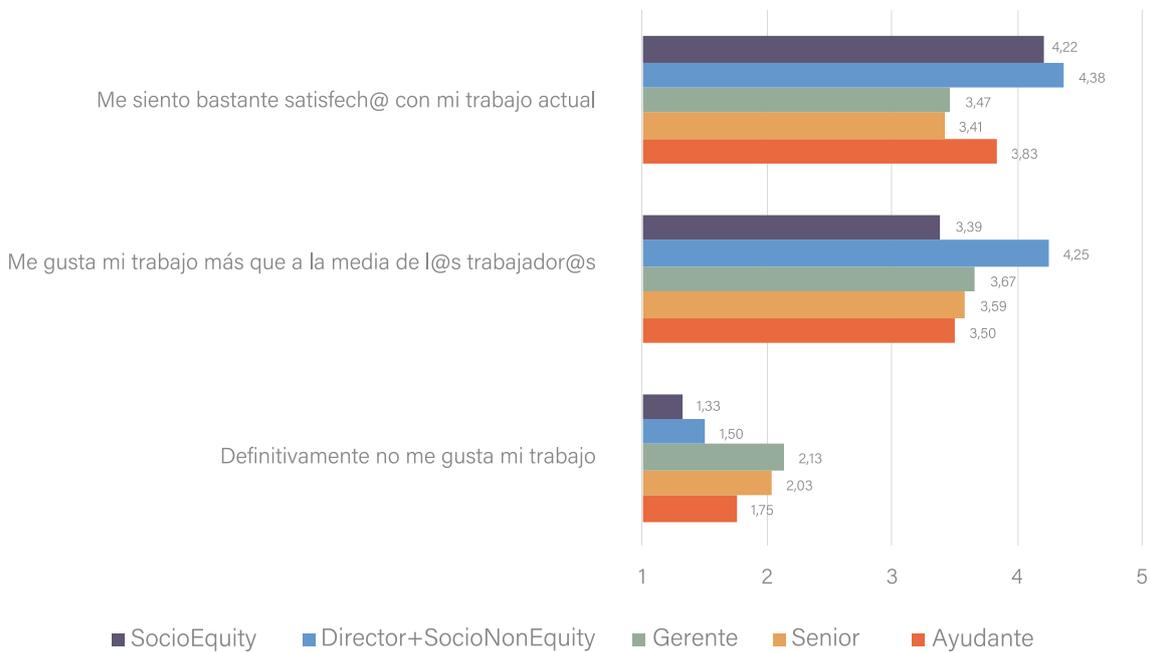
//// GRÁFICO 62 Satisfacción laboral por puesto. Mujeres



El gráfico anterior muestra los resultados para las mujeres en función de su categoría profesional. En este caso, cabe destacar que ellas, en general, en todas las categorías profesionales se sienten satisfechas con su trabajo. En particular, el gráfico muestra que son las socias equity seguidas de las socias non equity y directoras las que más satisfechas están, situándose en la posición de bastante de acuerdo e incluso superándolo en el caso de las socias equity. Esta misma tendencia se observa para la cuestión relativa a si les gusta su trabajo más que a la media de trabajadores, aunque en este caso, son las socias non equity y directoras las que se sitúan por encima del 4. Cabe destacar cómo la satisfacción laboral en general, disminuye ligeramente a medida que se desciende en las categorías profesionales. Las ayudantes, aun gustándoles su trabajo, son las menos satisfechas y a las que en menor medida les gusta su trabajo en comparación con el resto de trabajadores.

El gráfico 63 muestra los resultados para el caso de los hombres, separados por categorías profesionales.

GRÁFICO 63 Satisfacción laboral por puesto. Hombres



En el caso de los hombres, el gráfico revela que ellos también se sienten bastante satisfechos con el trabajo. Si observamos las diferencias entre las categorías profesionales vemos que, en este caso, también son quienes ocupan puestos directivos los más satisfechos. En concreto, son los socios non equity y directores los que muestran valores más altos, seguidos de los socios equity. El tercer puesto lo ocupan los ayudantes, seguidos de los gerentes y los senior. Los datos muestran cómo la satisfacción laboral de los hombres no disminuye a medida que se reduce la categoría profesional (como ocurría en el caso de las mujeres), sino que, por el contrario, los ayudantes están más satisfechos que los senior o que los gerentes. A quienes más les gusta su trabajo es a los socios non equity y directores, con valores bastante más altos que el resto de categorías.

## 8.2 Barreras motivacionales

El siguiente apartado recoge la opinión de las personas participantes respecto a las barreras motivacionales, es decir, se trata de observar si realmente los y las profesionales están interesados o interesadas en acceder a puestos de responsabilidad, cuál es su ambición profesional, en comparación con las personas de otros géneros y cuáles son sus expectativas de alcanzar dicho éxito profesional. Estas cuestiones son muy relevantes, dado que las propias expectativas, así como la ambición y el interés, van a marcar la intención de continuar la carrera profesional y la intención de luchar por conseguir las máximas categorías profesionales.

Las personas encuestadas debían valorar tres cuestiones del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

Los resultados segregados por género se muestran en el gráfico siguiente.

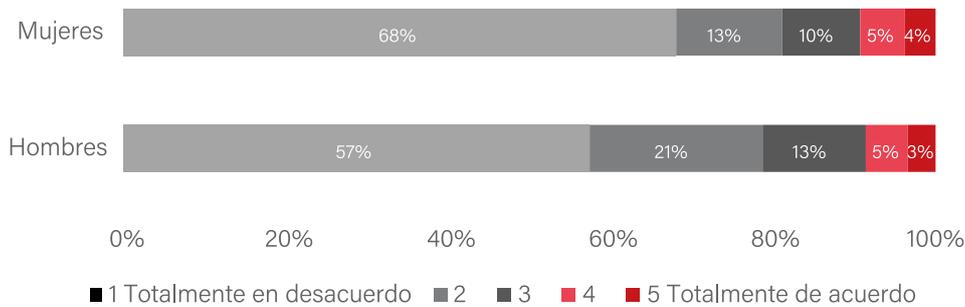
**GRÁFICO 64** Barreras motivacionales por género



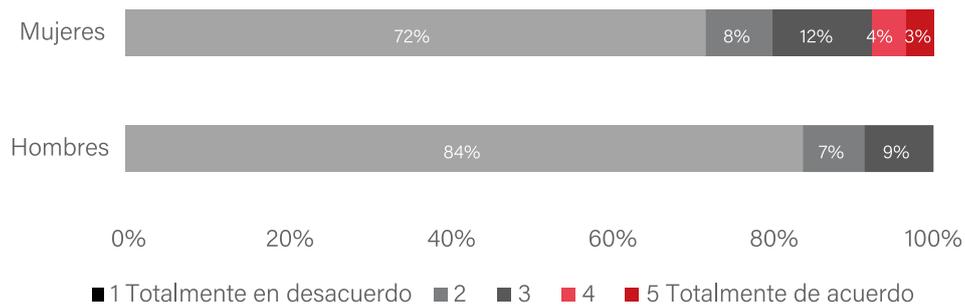
Tal y como se observa en el gráfico 64, los y las profesionales no están de acuerdo con la existencia de esas barreras motivacionales, ya que en general, la valoración es inferior a dos. En particular, cuando se analiza cada una de las tres cuestiones, se observa que son los hombres los que muestran menor interés en acceder a puestos de responsabilidad, mientras que cuando se les pregunta sobre la ambición profesional, son las mujeres las que muestran tener una menor ambición profesional, y también son ellas las que muestran menos expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres.

A continuación, se presentan los gráficos 65 al 67 para cada uno de los ítems, diferenciando las frecuencias para mujeres y hombres.

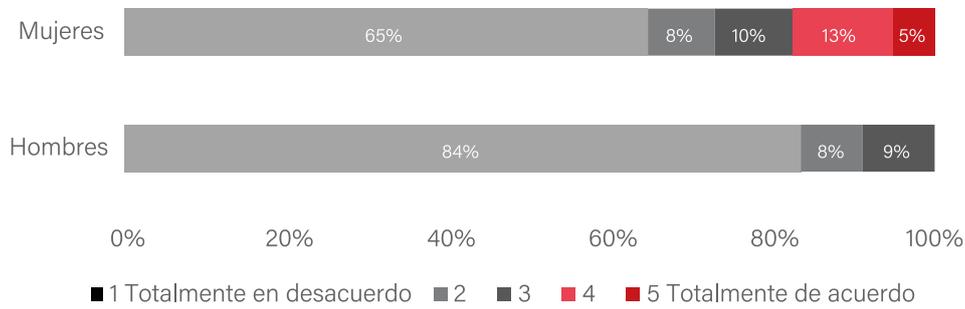
**GRÁFICO 65** Frecuencias: No estoy muy interesad@ en acceder a puestos de responsabilidad



**GRÁFICO 66** Frecuencias: Tengo menos ambición profesional que las personas de otros géneros



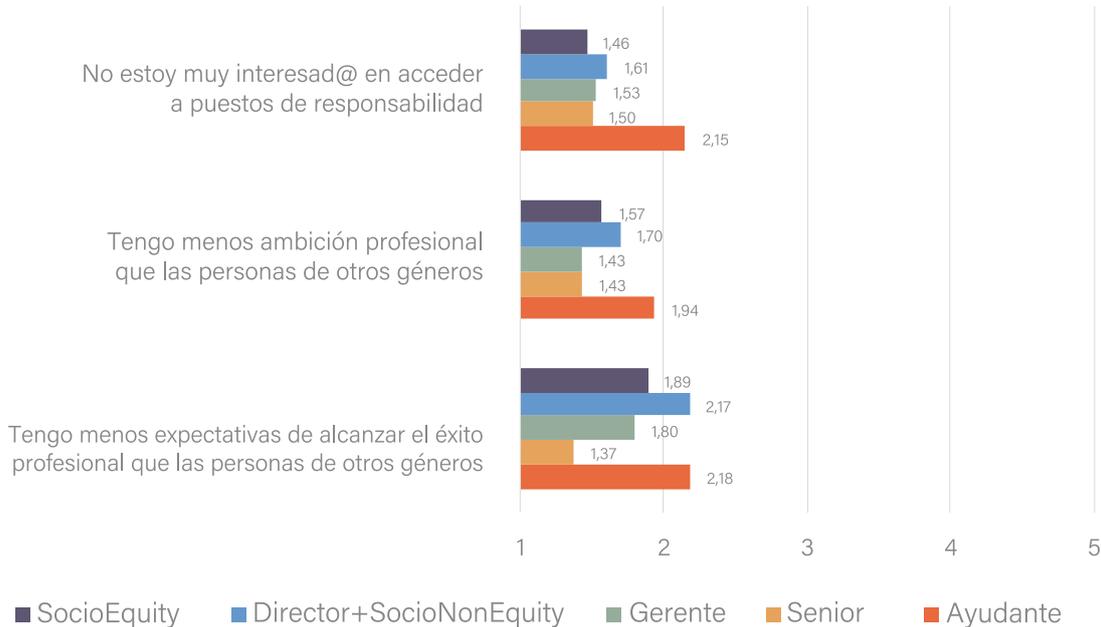
**GRÁFICO 67** Frecuencias: Tengo menos expectativas de alcanzar el éxito profesional que las personas de otros géneros



Si observamos las frecuencias de las respuestas, observamos que a pesar de que las medias son bajas, los resultados sí revelan diferencias entre ambos géneros. Si bien, alrededor de un 10% de hombres y mujeres muestran falta de interés por acceder a puestos de responsabilidad, un 18% de las mujeres frente a ningún hombre, considera que tiene menos expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres.

A continuación, se muestra dos cuadros diferenciados por género y categoría profesional (gráficos 68 y 69)

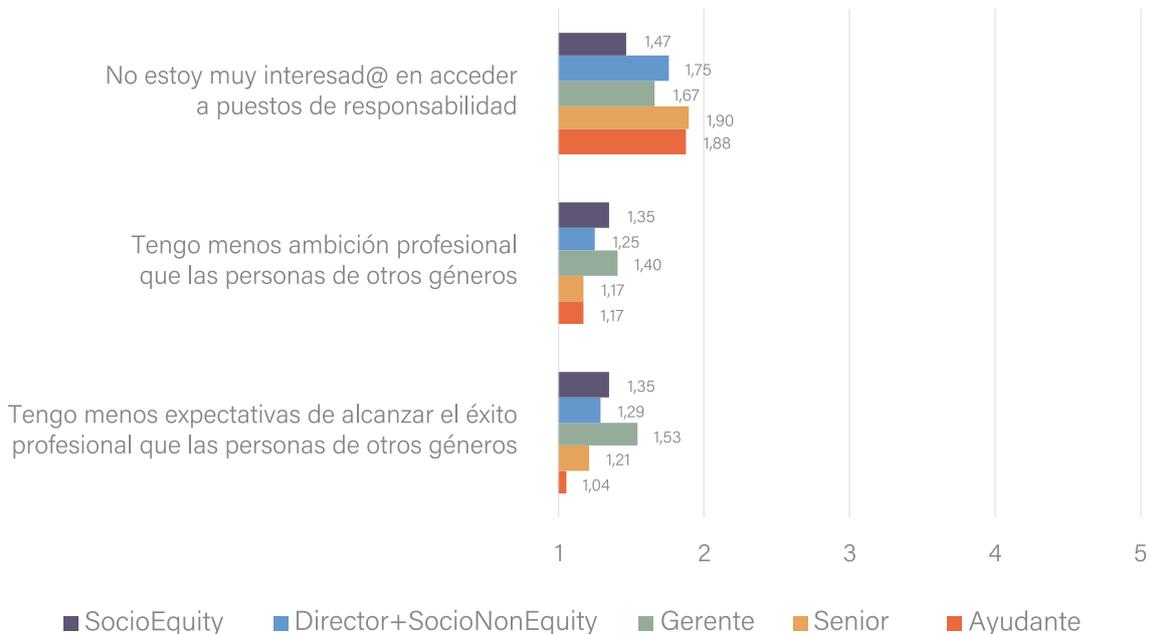
**GRÁFICO 68** Barreras motivacionales por puesto. Mujeres



Si analizamos los datos recogidos en el gráfico correspondiente a las mujeres, podemos observar que en general, en ninguna categoría profesional están de acuerdo con las cuestiones descritas, si bien hay diferencias entre las mujeres que ocupan distintos puestos en las firmas. Así, son las mujeres en puestos de ayudante quienes están menos interesadas en alcanzar puestos de responsabilidad y también son ellas quienes consideran en mayor medida que tienen menos ambición profesional y menos expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres.

El gráfico también revela que las directoras y socias non equity son las que, en segundo lugar, muestran que tienen menores expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres.

//// GRÁFICO 69 Barreras motivacionales por puesto. Hombres



En el caso de los hombres (gráfico 69), para todas las categorías profesionales se observa que no están de acuerdo con las cuestiones planteadas relativas a barreras motivacionales a la promoción. Aun así, se revela la existencia de diferencias entre los hombres pertenecientes a distintas categorías profesionales. Así, son los senior y ayudantes quienes, a pesar de no estar de acuerdo, muestran valores más altos en relación con su falta de interés en acceder a puestos de responsabilidad. Son también ellos quienes más en desacuerdo se muestran con la idea de tener menos ambición profesional y con tener menores expectativas de alcanzar el éxito profesional que las mujeres. Aquí se observa una clara diferencia con las mujeres más jóvenes que eran quienes percibían en mayor medida tener menos expectativas que los hombres de alcanzar el éxito profesional.

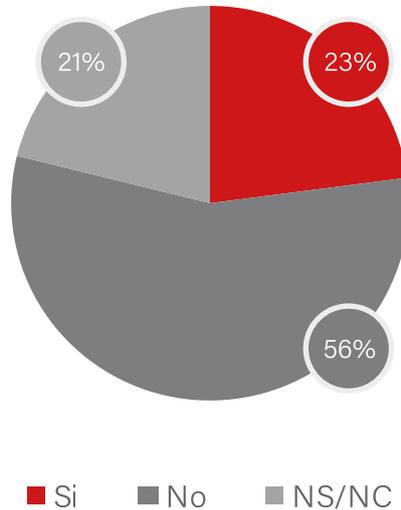
### 8.3 Futuro profesional

La rotación en auditoría es un problema que preocupa a la profesión y las firmas (Gertsson et al., 2017; Herda & Lavelle, 2012; Nouri & Parker, 2020). Si bien, tradicionalmente ha existido una rotación variable en el sector, en los últimos años la rotación, incluyendo la rotación femenina, ha sufrido un importante crecimiento, lo que puede poner en riesgo disponer de profesionales suficientes para ejercer la actividad.

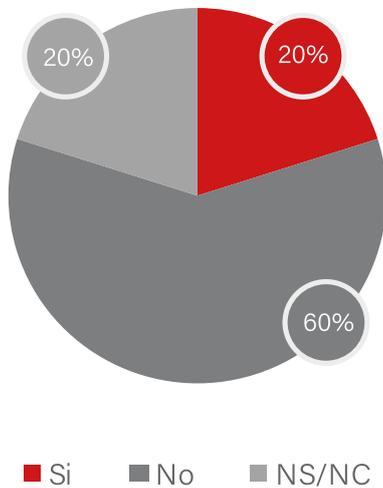
Este último apartado pretende recoger la intención de permanencia o, en su caso, de rotación que muestran las personas que trabajan en auditoría de cuentas, tanto su intención de permanecer en el sector y/o en la misma firma, como su intención de cambiar hacia una firma más grande o más pequeña o dejar el sector de auditoría. Las personas encuestadas, debían responder a seis cuestiones eligiendo entre Sí, No, y No sabe/no contesta.

Así, a continuación, en los gráficos 70 a 72, se muestran los resultados en relación con el futuro profesional esperado en los próximos 5 años de las auditoras y los auditores participantes en el estudio, concretamente sobre su intención de abandonar la profesión.

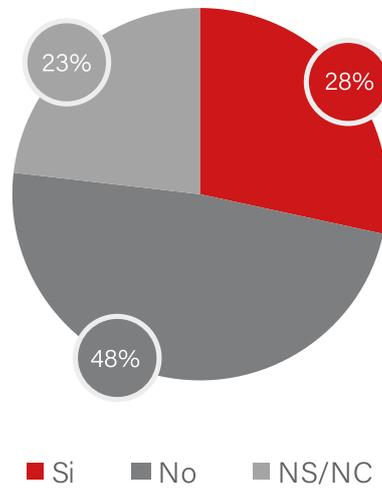
**GRÁFICO 70** Mi intención es dejar el sector de la auditoría



**GRÁFICO 71** Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Mujeres



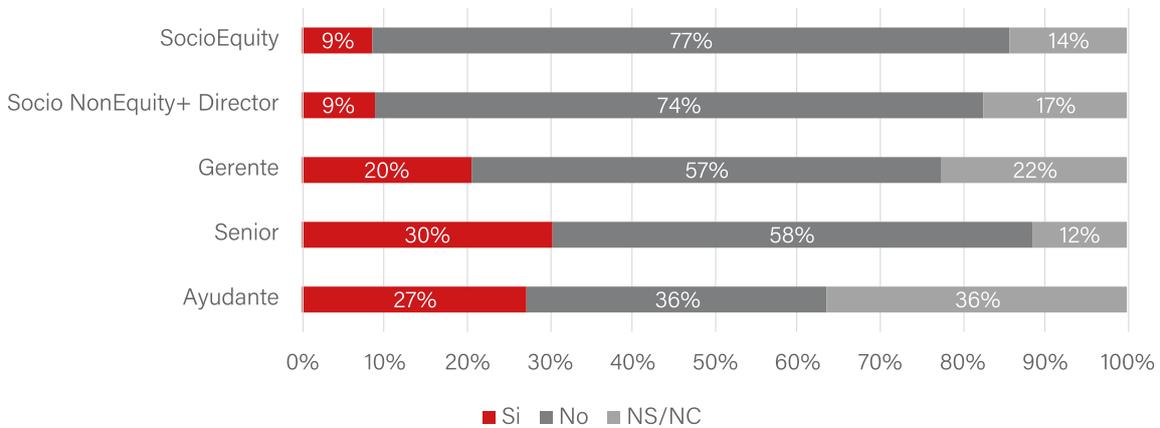
**GRÁFICO 72** Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Hombres



Tal y como se puede observar en los gráficos anteriores, un 23% de los y las profesionales de la auditoría tiene intención de abandonar la misma en los próximos 5 años. Si observamos dicha intención diferenciada por género, vemos que la intención de abandono es menor entre las mujeres, situándose en un 20% mientras que en el caso de los hombres alcanza un 28%.

A continuación, presentamos en el gráfico 73 la intención de abandono de la profesión de las mujeres auditoras clasificadas por categoría profesional.

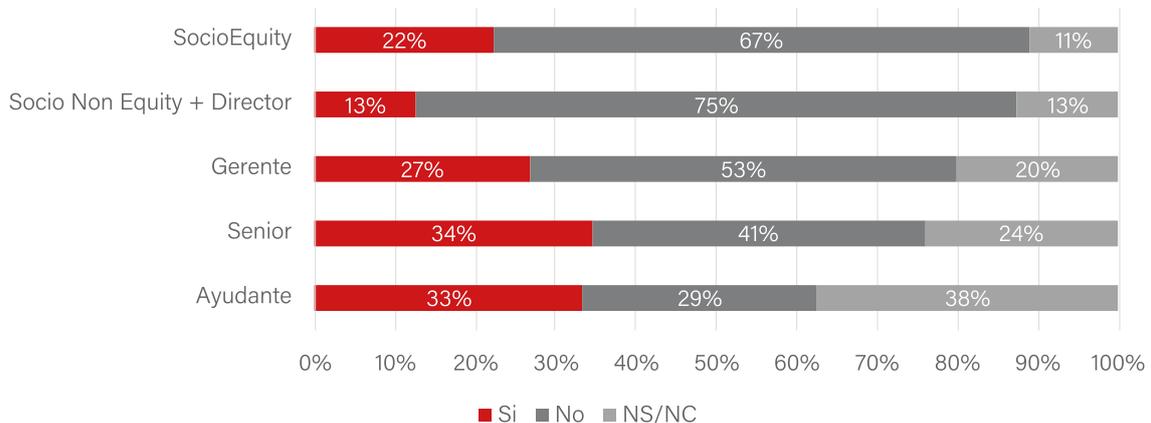
GRÁFICO 73 Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Mujeres



En relación a las auditoras que tienen intención de dejar la auditoría, se puede observar cómo es una decisión que se reduce a medida que aumenta la categoría profesional. Así, solo un 9% de socias y directoras desean abandonar la profesión frente al 20% de las gerentes, el 30% de las senior y el 27% de las ayudantes. En este último caso, es necesario destacar el alto porcentaje de indecisas (36%).

A continuación, mostramos la intención de abandono de la auditoría de los hombres auditores clasificados por categoría profesional.

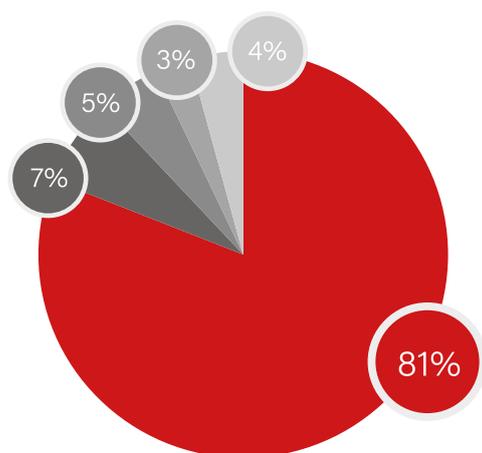
GRÁFICO 74 Mi intención es dejar el sector de la auditoría. Hombres



Como se puede observar en el gráfico 74, dejar la auditoría en los próximos 5 años es una opción que valoran el 22% de los socios equity, porcentaje muy superior al de las socias equity (9%). La cifra se reduce en el caso de socios non equity y directores hasta el 13%. Sin embargo, el porcentaje sigue creciendo a medida que disminuye la categoría profesional hasta el 27% en el caso de los gerentes, 34% en el de los senior y 33% en el de los ayudantes. También en el caso de los hombres en la categoría de ayudantes hay un alto porcentaje de indecisos (38%). Es destacable que en todos los casos el porcentaje de abandono de los hombres es ligeramente superior al de las mujeres.

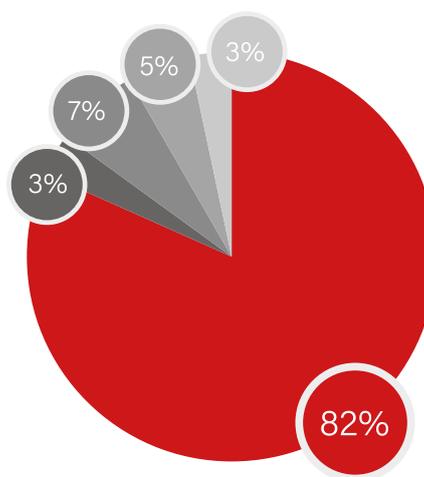
A continuación, se muestran los resultados en relación con el futuro profesional para aquellos y aquellas profesionales que no desean abandonar la auditoría de cuentas. Así, se preguntó a las personas que no habían contestado de manera afirmativa a la cuestión "Mi intención es dejar el sector de la auditoría" si su intención era mantenerse en la firma actual en la que estaban desarrollando su actividad, mantenerse en la misma firma, pero en otro departamento, o cambiarse a otra firma de similar, mayor o menor tamaño. Los resultados se muestran en los gráficos 75 y 76.

//// GRÁFICO 75 Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Mujeres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual
- Mi intención es cambiar a otra firma más grande
- Mi intención es cambiar a otra firma más pequeña
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

//// GRÁFICO 76 Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Hombres



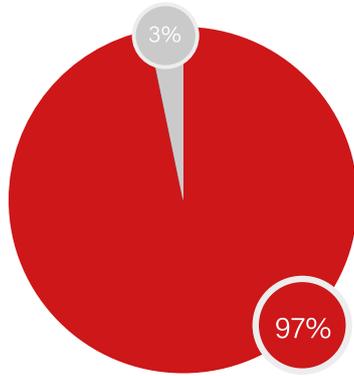
- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual
- Mi intención es cambiar a otra firma más grande
- Mi intención es cambiar a otra firma más pequeña
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

Tal y como se observa en los gráficos anteriores, la mayoría de los y las profesionales de la auditoría que tiene intención de permanecer en la profesión, pretende seguir en su firma actual. Concretamente un 81% de las auditoras y un 82% de los auditores manifiestan su intención de continuar en su actual firma.

Los datos muestran ligeras diferencias entre las preferencias mostradas por los y las auditoras a la hora de cambiar de firma. Un 7% de las mujeres valoran cambiar a otra de tamaño similar, mientras que un 5% desea cambiar a una firma más grande, un 3% a una más pequeña y un 4% tiene intención de permanecer en su firma actual, pero en otro departamento. En el caso de los hombres, la opción más considerada es cambiar a una firma más grande (7%), un porcentaje algo inferior (5%) a una más pequeña y, por último, valoran de manera similar permanecer en la firma actual, pero en otro departamento (3%) o trasladarse a una firma de tamaño similar (3%).

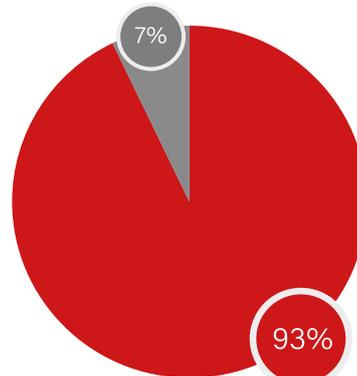
A continuación, se presentan los datos relativos al futuro profesional de aquellos y aquellas profesionales que desean continuar en la auditoría, clasificados por categoría profesional (ver gráficos 77 a 86).

**GRÁFICO 77** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socias Equity Mujeres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

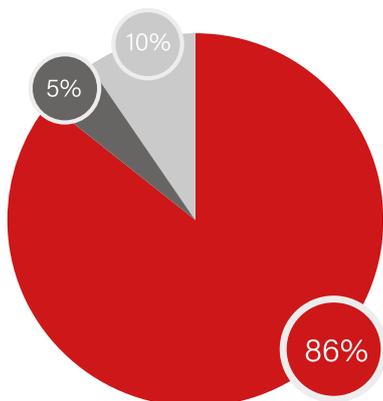
**GRÁFICO 78** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socios Equity Hombres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma más grande

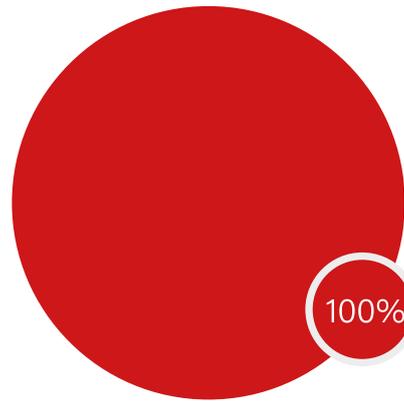
La inmensa mayoría de las socias y socios equity desea permanecer en su firma actual, concretamente un 97% de las mujeres y un 93% de los hombres. Sin embargo, un 3% de las socias valora cambiar a otro departamento dentro de su firma, mientras que un 7% de los socios considera la posibilidad de cambiarse a una firma más grande.

**GRÁFICO 79** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socias Non Equity y Directoras Mujeres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

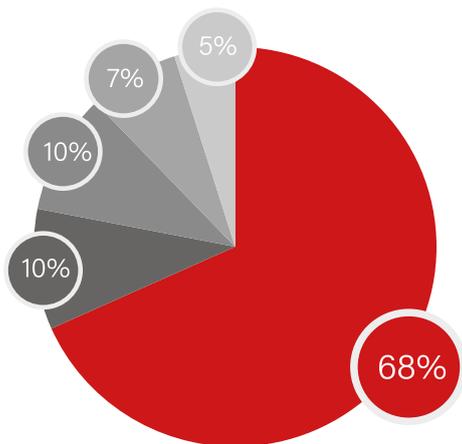
**GRÁFICO 80** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Socios Non Equity y Directores Hombres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría

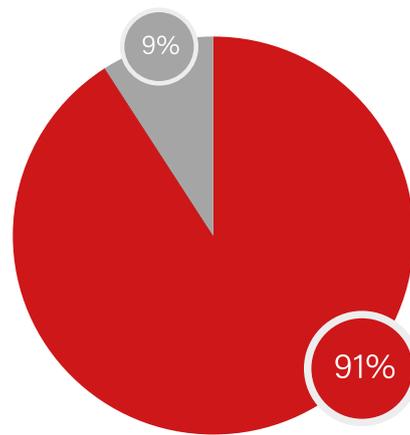
Los datos que se desprenden del gráfico 79 muestran que la gran mayoría (86%) de las socias non equity y directoras que tienen intención de seguir en la profesión, pretenden hacerlo en su firma actual, mientras que un 10% valora cambiar a otro departamento dentro de su firma. Tan solo un 5% se plantea cambiar de firma, eligiendo una de similar tamaño a la actual. En cambio, el gráfico 80 muestra que todos los socios non equity y directores que tienen intención de continuar en la profesión, desean permanecer en su firma actual en auditoría, y no consideran la posibilidad de cambiar de firma o de departamento.

**GRÁFICO 81** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Gerentes Mujeres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual
- Mi intención es cambiar a otra firma más grande
- Mi intención es cambiar a otra firma más pequeña
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

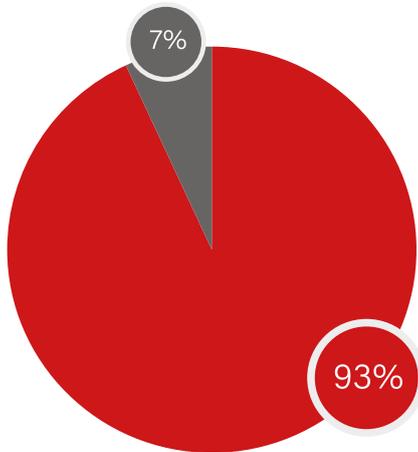
**GRÁFICO 82** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Gerentes Hombres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma más pequeña

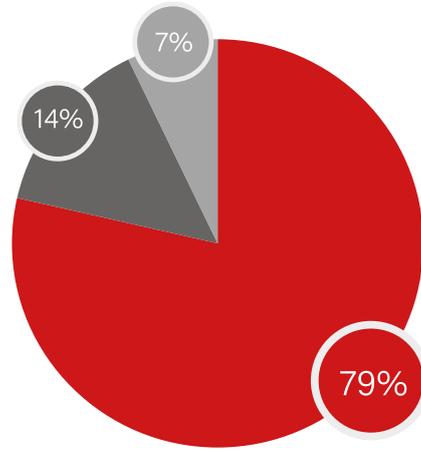
De acuerdo con los gráficos 81 y 82, entre las y los gerentes que pretenden permanecer en la profesión, un 68% de las mujeres gerentes quieren permanecer en su firma actual frente al 91% de los gerentes hombres. Las mujeres gerentes que desean cambiar de firma, se plantean en los próximos 5 años cambiar a otra firma similar a la actual (10%), a otra firma mayor (10%) o menor (7%), e incluso mantenerse en la firma actual, pero en otro departamento. Los hombres en la categoría de gerente en cambio solo consideran cambiar a otra firma de menor tamaño a la actual.

//// **GRÁFICO 83** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Senior Mujeres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual

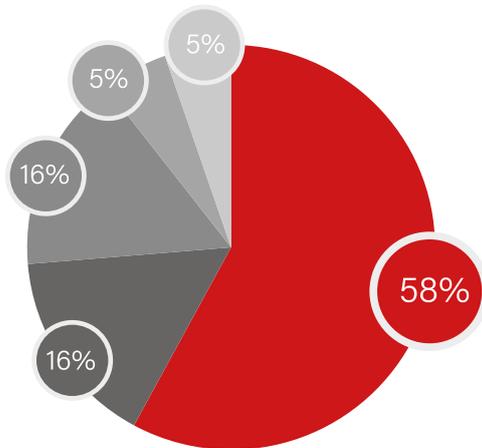
//// **GRÁFICO 84** Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Senior Hombres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual
- Mi intención es seguir cambiando a otra firma más pequeña

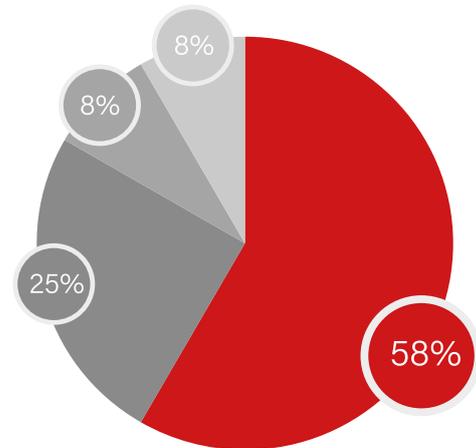
En relación a las senior, el gráfico 83 revela cómo el 93% de las mujeres senior que tienen intención de seguir en la profesión, desean permanecer en su firma actual, mientras que un 7% valora cambiar a otra firma de tamaño similar. En cambio, el gráfico 84 muestra que, los hombres senior desean permanecer en su firma actual en un 79%, mientras que un 14% tiene intención de cambiar a una firma de tamaño similar y un 7% a una de menor tamaño.

//// GRÁFICO 85 Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Ayudantes Mujeres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma de tamaño similar a la actual
- Mi intención es cambiar a otra firma más grande
- Mi intención es cambiar a otra firma más pequeña
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

//// GRÁFICO 86 Cómo percibo mi futuro profesional en auditoría en los próximos 5 años. Ayudantes Hombres



- Mi intención es seguir en la firma en la que estoy actualmente en auditoría
- Mi intención es cambiar a otra firma más grande
- Mi intención es cambiar a otra firma más pequeña
- Mi intención es seguir en la firma actual pero en otro departamento/área

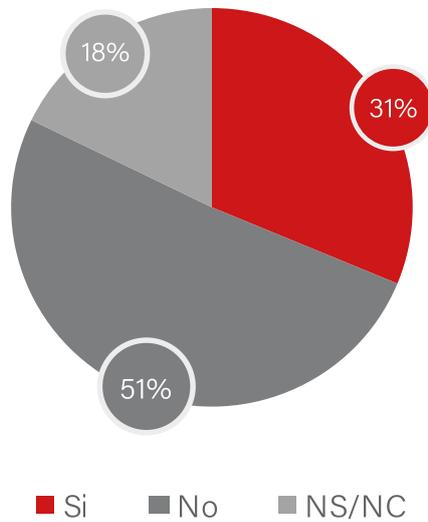
Los gráficos anteriores recogen los datos sobre la percepción del futuro profesional de los próximos 5 años de las y los ayudantes que desean permanecer en la profesión. Así esta categoría es la que muestra menor intención de permanecer en su firma actual (58%). Aquellas ayudantes que valoran cambiar de firma consideran por igual (16%) trasladarse a otra firma de tamaño similar o mayor a la actual, y en menor medida (5%) a otra firma más pequeña. Tan solo un 5% valora seguir en la misma firma en otro departamento. Los ayudantes hombres, en cambio, prefieren cambiar a una firma de mayor tamaño (25%), y en menor medida consideran cambiar a otra más pequeña (8%) o a otro departamento dentro de su firma actual (8%).

#### 8.4 Expectativas profesionales

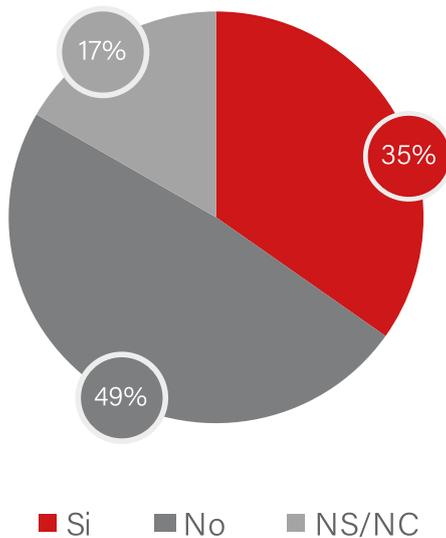
Además de analizar las intenciones de las personas participantes respecto a su permanencia o abandono de la profesión, se consideró relevante conocer cómo se visualizan los y las profesionales de la auditoría de cuentas, en relación a la máxima categoría profesional, la de socio o socia de la firma. Las personas encuestadas, debían responder a la pregunta *¿Se visualiza como soci@ de la firma?* eligiendo entre Sí, No, y No sabe/no contesta.

Los siguientes gráficos muestran los resultados a esta cuestión.

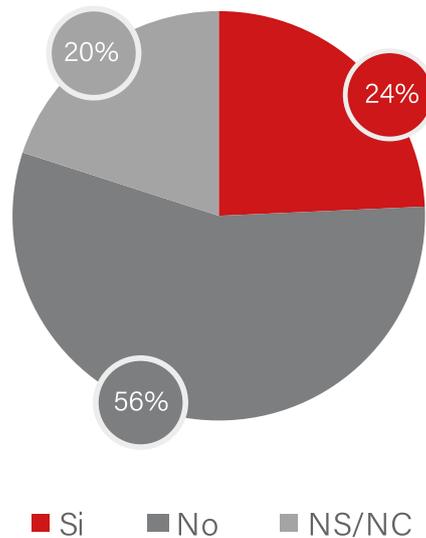
**GRÁFICO 87** En relación con su carrera profesional, ¿se visualiza como Soci@ de la firma?



**GRÁFICO 88** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Mujeres



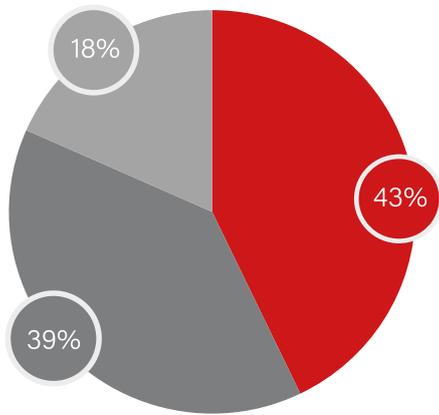
**GRÁFICO 89** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Hombres



Los resultados revelan que el 31% de las personas participantes sí se visualiza como soci@, frente a un 51% que no lo hace. Respecto al género, sorprendentemente casi un 35% de las mujeres, frente al 24% de los hombres afirma visualizarse como soci@ de la firma.

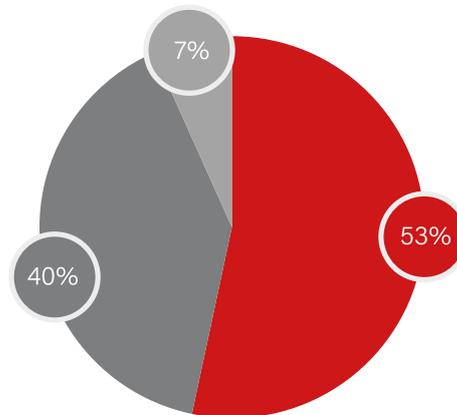
A continuación, se muestran los resultados en función de la categoría profesional segregados por género.

**GRÁFICO 90** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Gerente Mujeres



■ Si ■ No ■ NS/NC

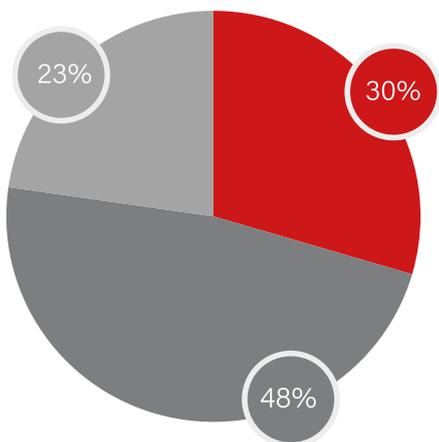
**GRÁFICO 91** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Gerente Hombres



■ Si ■ No ■ NS/NC

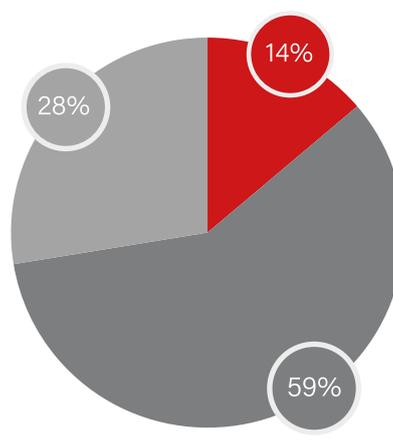
Los gráficos muestran que, en la categoría de gerentes, se aprecian diferencias entre mujeres y hombres. Así, la mayoría de los gerentes hombres (53%) se ve a sí mismo en un futuro como socio de su firma, frente al 42,9% de las gerentes. Estas últimas en cambio muestran un alto porcentaje de indecisas (18%). Los porcentajes tanto de hombres como de mujeres gerentes que rechazan claramente esa opción son similares (39% y 40%).

**GRÁFICO 92** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Senior Mujeres



■ Si ■ No ■ NS/NC

**GRÁFICO 93** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Senior Hombres

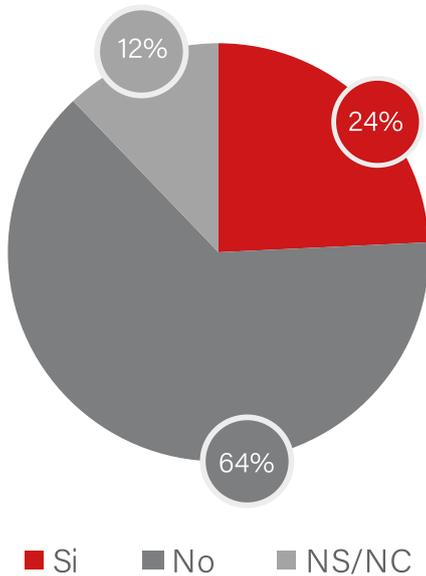


■ Si ■ No ■ NS/NC

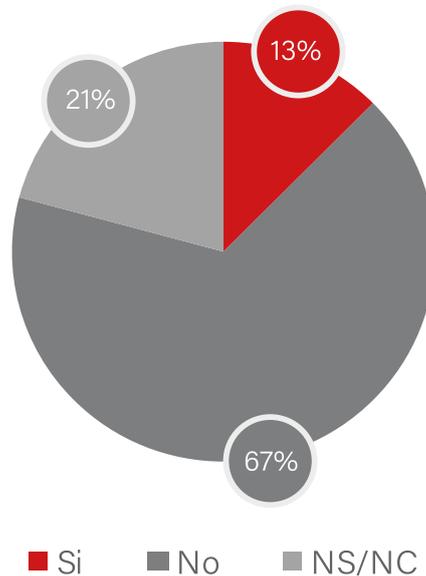
En el caso de la categoría de senior, un 29% de las mujeres senior, se visualiza en un futuro como socia frente al 14% de los hombres senior. Tanto el porcentaje de mujeres como hombres indecisos en esta categoría es elevado. En el caso de los hombres, un 59% afirma que no se ve en un futuro como socio, frente al 48% de las mujeres.

A continuación, se presentan los gráficos para la categoría de ayudante.

**GRÁFICO 94** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Ayudantes Mujeres



**GRÁFICO 95** ¿Se visualiza como Soci@ de la firma? Ayudantes Hombres



Si comparamos la visualización como socio o socia de la firma de las personas que ocupan la categoría de ayudante, podemos observar que el porcentaje de mujeres que sí lo hace duplica el de los hombres (24% frente a 13%), es decir, las mujeres ayudantes se ven a sí mismas como socias en mayor medida que los ayudantes. Lo mismo, e incluso en mayor medida ocurre con la categoría de senior, con casi un 30% de mujeres frente a casi un 14% de los hombres que afirma visualizarse en la categoría más alta. Cabe destacar, sin embargo, que en la categoría de gerente la situación se invierte, siendo los hombres los que en mayor medida se visualizan como socios.

## 9 Conclusiones y reflexiones finales

A lo largo de los capítulos precedentes de este informe se ha analizado la percepción de las personas empleadas en las firmas sobre la utilidad de las medidas existentes para promover el talento femenino y sobre las posibles dificultades que aún existen para la carrera profesional de los y las profesionales, así como los factores que han contribuido al éxito profesional. Así mismo, este trabajo ha analizado la satisfacción laboral de las personas y su intención de permanencia o rotación tanto de la actividad de auditoría como de la firma en la que actualmente trabajan, cuestiones clave para el futuro de la profesión.

Con este objetivo, en el presente informe se pone de manifiesto la visión de los y las profesionales de la auditoría de cuentas. En concreto, la muestra se compone de 280 profesionales pertenecientes a distintas firmas y que ocupan diferentes puestos dentro de las firmas.

La diversidad en la muestra del estudio ha permitido observar y presentar las posibles diferencias existentes en las cuestiones analizadas en función de distintos criterios, tales como, el género y el puesto que desempeñan en las firmas.

Este estudio ha analizado la persistencia de los estereotipos de género y la percepción, por parte de las y los profesionales de la auditoría, de presiones sociales y culturales para comportarse de una determinada manera por el hecho de ser hombre o mujer. La promoción y evaluación puede verse influida por estos estereotipos de género, por lo que se ha considerado relevante el análisis de los mismos. Es posible suponer que, en la sociedad actual, estos estereotipos hayan desaparecido, o al menos, se hayan reducido considerablemente, sin embargo, también es factible que sigan existiendo. Es por ello que en este trabajo se preguntó a los y las participantes si sentían que, debido a su género, los demás les atribuyen unas cualidades, roles y expectativas determinadas en aspectos organizativos diversos como el liderazgo o la capacidad para tomar decisiones.

Los resultados muestran que muchas mujeres siguen sintiendo que, debido a su género, se les atribuye una serie de cualidades o carencias que afectan a su trabajo. En particular, todavía hoy, un 25% de las mujeres profesionales de la auditoría sienten que los demás les consideran menos aptas para puestos de liderazgo y un 20% considera que los demás les perciben como más inseguras o demasiado emocionales y comprensivas para ocupar puestos de responsabilidad que las personas de otros géneros.

Estos estereotipos de género se perciben por todas las categorías profesionales, si bien son las mujeres en las categorías superiores de socias non equity y directoras quienes perciben esos estereotipos de género en mayor medida. Cabe destacar que son las ayudantes, las que en segundo lugar perciben en mayor medida estos estereotipos. Este es un resultado no esperado que parece indicar que la sociedad no está cambiando al ritmo esperado.

Pero, además de los estereotipos de género que atribuyen cualidades o características determinadas que pudieran influir en la promoción del talento, este trabajo ha abordado la persistencia de presiones sociales y culturales en relación a los roles de género, que pudieran

afectar al comportamiento de las mujeres y los hombres en relación, principalmente, a su carrera profesional. Los resultados alcanzados muestran que, en general, son las mujeres quienes sienten en mayor medida las presiones sociales y culturales. De hecho, y al igual que los estereotipos de género, un 40% de las mujeres siente presiones para anteponer las obligaciones familiares, y más de un 30% las siente para cumplir con su rol de género tradicional que sitúa a la mujer en la esfera privada. Sin embargo, llama la atención que algunas mujeres también sienten la presión para anteponer sus obligaciones profesionales a las familiares, principalmente aquellas que ocupan puestos directivos. Este resultado revela cómo las mujeres, sobre todo en los puestos directivos, sienten presiones en ambas direcciones que probablemente les pueden conducir a sufrir un mayor estrés.

¿Pero qué ocurre con los hombres? ¿Sienten ellos presiones por su género? Los hombres no sienten que los demás les identifique con unas cualidades determinadas por el mero hecho de ser hombres. Tampoco sienten una presión social que les conduzca a mostrarse ambicioso o tener que elegir entre obligaciones familiares y profesionales.

Las expectativas profesionales, la proyección en la organización y el deseo de avanzar hacia los puestos más altos en las firmas de auditoría, también pueden verse influenciadas por el propio entorno de la organización que promueve o potencia una determinada cultura, que favorece o dificulta el acceso a las redes influyentes, que tiene una política de recursos humanos comprometida o no con la diversidad, y que evalúa por igual o no a hombres y mujeres. ¿Cómo perciben los y las profesionales de la auditoría el entorno en el que desarrollan su actividad?

Este proyecto ha tratado de identificar el tipo de cultura existente en las firmas de auditoría. Cabe destacar que, tanto mujeres como hombres en todas las categorías afirman que la cultura en su firma favorece el apoyo mutuo, la colaboración y la empatía, siendo éste el clima que prevalece en las firmas. Este resultado es muy relevante para la retención del talento dado que un clima laboral que potencia estos valores es un antecedente de la satisfacción laboral y del compromiso con la organización, lo que aumenta el deseo de permanecer en la misma. Sin embargo, los resultados muestran que los y las profesionales de la auditoría también perciben que la cultura organizativa de su firma favorece la competitividad, así como la autoridad y el control. Esta percepción coincide con la imagen tradicional de las firmas de auditoría que se caracteriza por mantener estructuras organizativas jerarquizadas.

Además, el análisis llevado a cabo muestra que, en general, los auditores y las auditoras sienten que en sus firmas se fomenta, aunque no en un alto grado, la disponibilidad permanente y que no se facilita, o al menos no en gran medida, la flexibilidad horaria. Asimismo, se observa que tanto los socios como las socias muestran una visión más positiva que el resto de categorías de estos aspectos relacionados con la organización del trabajo y, por el contrario, en el caso de las mujeres son las categorías de directora y socia non equity, junto las ayudantes las que arrojan una visión más crítica. En el caso de los hombres, las categorías inferiores son las que perciben menor flexibilidad horaria. Este es un resultado relevante que ofrece aspectos de mejora a las firmas dada la importancia que las nuevas generaciones conceden a la conciliación entre la vida laboral y personal y dados los beneficios que la flexibilidad horaria aporta para la retención del talento.

Otro aspecto recogido en este estudio es el acceso a redes influyentes dentro de la profesión, así como la existencia de modelos de referencia que permitan visualizar el éxito y liderazgo femenino. Aquí, existen diferencias relevantes de percepción entre hombres y mujeres. Si bien más de la mitad de los hombres considera que, en la actualidad, hay suficientes directivos hombres, solo un 20% de las mujeres cree que existen suficientes mujeres en los puestos directivos. Asimismo, cabe destacar que en ninguna de las categorías profesionales las mujeres están de acuerdo con que los grupos de poder estén formados por personas

de su género, ni con que existan suficientes directivas que les sirvan de referencia. La falta de referentes femeninos sigue siendo un problema en las organizaciones que afecta negativamente al avance de la carrera profesional de las mujeres.

Por otra parte, en general, los y las profesionales no tienen dificultades para acceder a redes influyentes, si bien, los hombres tienen menos que las mujeres, ni tampoco consideran que las actividades de networking sean discriminatorias por razón de género. Este resultado sugiere que se han producido cambios importantes en las firmas, ya que años atrás el acceso a las redes de poder, así como las actividades de networking estaban limitadas generalmente a los hombres.

Las barreras o dificultades a las que se pueden enfrentar las mujeres para progresar en su carrera profesional tienen diferentes orígenes, siendo uno de ellos la discriminación que se puede producir en las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por las organizaciones. Las prácticas analizadas, tales como la asignación de clientes, la evaluación del desempeño, los salarios o la facilitación de las medidas de conciliación familiar, afectan a cuestiones de vital importancia en la promoción y son medidas que, a su vez, tienen un gran impacto en la permanencia en la firma por parte de los y las profesionales.

En este caso, los resultados indican que ni las mujeres ni los hombres perciben una discriminación en las políticas de recursos humanos de las firmas. Sin embargo, se observan diferencias por razón de género. Las mujeres consideran en mayor medida que los hombres que la política de disposición total al cliente, así como la de asignación de clientes les perjudica. Así mismo, ellas opinan que sus salarios son más bajos y creen que está peor visto en las firmas acogerse a medidas de conciliación familiar en comparación con los hombres. Cabe destacar que son las directoras y socias non equity las que, en general arrojan una visión más negativa de las prácticas de recursos humanos, ya que consideran en mayor medida que la política de disposición al cliente perjudica más a las mujeres, que reciben salarios más bajos debido a su género y perciben en mayor medida que acogerse a medidas de conciliación familiar no está bien visto en las firmas. Este resultado sugiere la existencia de un "techo de cristal" que limita el ascenso de las mujeres en las firmas de auditoría y que se pone de manifiesto principalmente para aquellas profesionales que están cerca de alcanzar la categoría de socio, en un momento, además, que en muchos casos suele coincidir con la maternidad. Estas barreras provocan que las profesionales se queden en los puestos anteriores a la categoría de socio, máximo nivel en la jerarquía de las firmas.

En relación con el fomento de las medidas de conciliación familiar cabe destacar que la opinión de las socias es más positiva y manifiestamente diferente a la del resto de categorías profesionales, ya que ellas consideran que sí se fomentan, lo que podría revelar una falta de comunicación sobre la existencia y disfrute de esas medidas de conciliación.

El análisis diferenciado por categorías también muestra que son las socias equity quienes se muestran más en desacuerdo con que en la evaluación del desempeño se tiene en cuenta aspectos que no benefician a las mujeres, y perciben que existen menos prácticas de recursos humanos que las discriminen por ser mujeres, tales como la asignación de clientes. Este resultado sugiere que, una vez alcanzado el éxito profesional, las socias consideran que no se les ha perjudicado en su progresión laboral por ser mujeres, aunque aquellas que ocupan categorías inferiores no opinen lo mismo. Así, las socias muestran una visión más positiva y paritaria de las prácticas de recursos humanos de las firmas.

En el caso de los hombres, ellos están bastante en desacuerdo con que las prácticas de recursos humanos les perjudiquen. En la única cuestión en la que también existen diferencias de opinión según la categoría profesional es en la relativa a la facilitación de las medidas de

conciliación. Así, son los senior, seguidos de los gerentes los que perciben en mayor medida que en su firma no está bien visto acogerse a medidas de conciliación familiar.

Tanto para las mujeres como para los hombres este resultado puede estar indicando la existencia de ciertos mensajes contrapuestos. Las firmas están, cada vez más, introduciendo iniciativas y políticas que favorecen la conciliación, sin embargo, junto con estas políticas formales es necesario que los mensajes que se transmiten a través de canales más informales estén alineados con ellas. Dada la importancia que el equilibrio entre la vida profesional y personal ha cobrado en estos últimos años para la retención del talento, es vital que las personas en los niveles superiores, así como la cultura de la empresa fomente el disfrute de las medidas establecidas.

Otro aspecto relevante del entorno organizacional son los procesos de promoción en las firmas y la evaluación del rendimiento. Los resultados a este respecto muestran que las mujeres sienten en mayor medida que los hombres que por su género se les exige más, se les evalúa con mayor rigor y tienen que demostrar sus capacidades más que los hombres. De hecho, un 19% de mujeres siente que se le exige más y un 22% que se le evalúa con mayor rigor que a los hombres. Asimismo, llama la atención que un 30% de las mujeres siente que tiene que demostrar sus capacidades más que los hombres. Es importante destacar, que esta percepción aumenta en las categorías de las directoras y socias non equity, seguidas de las gerentes. Este resultado también puede sugerir que en momento de captación de profesionales por parte de las firmas los datos de mujeres y hombres contratados son paritarios, por lo tanto, los y las profesionales de categorías inferiores perciben una mayor igualdad de oportunidades. Sin embargo, es en el momento de acceder a los puestos de poder en las organizaciones cuando las barreras y dificultades afloran.

Finalmente, comparando la opinión que muestran los ayudantes hombres con las ayudantes mujeres, los resultados muestran que las auditoras más jóvenes, aun no percibiendo en gran medida obstáculos por razón de género, lo hacen en mucha mayor medida que sus compañeros por ser hombres. Esta situación puede conducir a una falta de aspiraciones profesionales en las firmas por parte de las mujeres ante las dificultades percibidas desde el comienzo de su carrera profesional.

Uno de los temas que más relevancia ha adquirido en los últimos años es el equilibrio entre la vida personal y laboral. Alcanzar este equilibrio mejora el compromiso con la organización y la satisfacción laboral, antecedentes del bienestar emocional y de la intención de mantenerse en una organización. Además, este aspecto es fundamental para la captación del talento, ya que los estudios revelan que las nuevas generaciones priorizan entornos laborales que les ofrezcan la posibilidad de conciliar su carrera profesional con su vida familiar, personal y social.

Tradicionalmente, han sido las mujeres las que han manifestado mayores dificultades para conciliar la vida profesional con su vida familiar y personal dado que eran ellas, las que mayoritariamente se han encargado del cuidado de la familia. Sin embargo, es notorio que hoy en día la situación está cambiando. El descenso en el número de hijos e hijas, la mayor corresponsabilidad familiar, los avances hacia una sociedad más paritaria, los cambios legislativos en el disfrute de los permisos de maternidad/paternidad, o las expectativas vocacionales de las nuevas generaciones son factores que pueden afectar a la importancia y al logro que tanto hombres como mujeres conceden al equilibrio entre la vida laboral y personal.

Los resultados de este estudio muestran que las mujeres siguen teniendo una mayor dificultad para conseguir este equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar. Una de cada tres mujeres siente dificultades para conciliar su vida laboral y personal, frente a tres de cada cien hombres. Casi la mitad de las mujeres considera que para ellas es más difícil conseguir un equilibrio entre el trabajo y la familia y más de una de cada cuatro consideran que las responsabilidades familiares dificultan más a las mujeres la dedicación profesional y la promoción. Los resultados muestran que estas dificultades no las sienten los hombres.

En general, las y los profesionales de la auditoría (mujeres 59% y hombres 41%), consideran que la maternidad interrumpe y retrasa sus oportunidades de promoción, mientras que no es así en el caso de la paternidad. Esa percepción se comparte en todas las categorías profesionales, incluida la de los y las ayudantes. Además, los y las profesionales perciben que alcanzar el equilibrio entre la vida personal y laboral es más difícil a medida que se avanza en la carrera profesional. Esto implica, por una parte, que la vida se complica para las mujeres a medida que se avanza y que las mujeres más jóvenes, sí que son conscientes y que perciben las mayores dificultades que van a tener por ser mujeres frente a los hombres, aspecto muy relevante a tener en consideración para las políticas de retención y promoción del talento dentro de las firmas. Los resultados sugieren que las mujeres perciben las dificultades que lleva asociada la maternidad y la falta de equilibrio trabajo-familia en la promoción profesional. Sin embargo, no consideran que su compromiso con las obligaciones profesionales es inferior al de los hombres debido a la dedicación de las responsabilidades familiares, sino que, aun percibiendo mayores dificultades, su esfuerzo para no descuidar su dedicación al trabajo es mayor. Este estudio ofrece datos actuales que demuestran que todavía el cambio no se ha producido, o al menos, no en los niveles esperados.

Otro de los objetivos de este estudio está enfocado a analizar las medidas más eficaces para promocionar el talento femenino. La falta de paridad en los puestos de responsabilidad en las firmas de auditoría preocupa no solo a las propias profesionales sino también a las firmas de auditoría y a la profesión en su conjunto. Así, en este estudio se ha abordado la efectividad percibida de las medidas de promoción del talento femenino a los puestos directivos.

Cabe destacar que tanto las mujeres como los hombres valoran positivamente las medidas de promoción establecidas en las firmas, destacando la necesidad de contratación de más mujeres, de incrementar la promoción de mujeres en las categorías más elevadas y de establecer programas de sensibilización, visibilización y formación en materia de igualdad.

El éxito de la carrera profesional puede venir marcado o impulsado por diferentes factores, tanto internos de la persona, como factores de la propia organización o del entorno en el que se desarrolla la actividad. Resulta interesante conocer la valoración de los y las profesionales sobre cuál o cuáles han sido los factores que más han influido en su éxito profesional. Este trabajo muestra cómo la flexibilidad y capacidad de adaptación, la tenacidad y constancia, el sacrificio personal, la capacidad de trabajo en equipo, la alta formación y experiencia, la ética y responsabilidad, la confianza y ambición profesional, así como el apoyo familiar y de los compañeros y compañeras son los factores más relevantes para ambos géneros. Por el contrario, otros factores como el género del superior, la suerte, la red de contactos o la capacidad comercial, ocupan los últimos puestos en el orden de importancia.

Finalmente, este trabajo recoge la satisfacción laboral de los y las profesionales de la auditoría. Conocer la satisfacción con el trabajo es un antecedente relevante del compromiso con la organización y la intención de rotación.

Los resultados muestran como, en general, tanto a las auditoras como a los auditores participantes del estudio les gusta su trabajo y están satisfechos con el mismo. En el caso de las mujeres, esta satisfacción aumenta a medida que se avanza en la carrera profesional,

siendo las ayudantes las menos satisfechas con el trabajo de auditoría. Cabe destacar que, las ayudantes mujeres, así como las directoras y socias no equity muestran una menor satisfacción laboral que sus análogos hombres. Como se ha manifestado en las conclusiones anteriores son estas categorías las que más críticas se han mostrado con las políticas de flexibilidad horaria y, en el caso de las directoras y socias no equity, también con las prácticas de recursos humanos y la evaluación de su rendimiento, aspectos relevantes en la satisfacción laboral.

En muchas ocasiones, se han esgrimido razones motivacionales para justificar la falta de mujeres en los puestos directivos de las organizaciones. Afirmaciones como "ellas no quieren", "no tienen ambición ni interés", "prefieren ocuparse de las tareas familiares" o "quedarse en puestos intermedios de menos responsabilidad y que les permiten una mejor conciliación", entre otras, han sido realizadas para justificar la falta de paridad en la dirección de las firmas. En este estudio se ha considerado relevante analizar la existencia de barreras motivacionales y su efecto diferenciado entre mujeres y hombres y por categorías profesionales.

En concreto, se ha analizado si realmente los y las profesionales están interesados o interesadas en acceder a puestos de responsabilidad, cuál es su ambición profesional, y cuáles son sus expectativas de alcanzar dicho éxito profesional. Estas cuestiones son relevantes, ya que las propias expectativas, la ambición y el interés marcarán la intención de continuar la carrera profesional y la intención de luchar por conseguir las máximas categorías profesionales.

En este sentido, los y las profesionales no están de acuerdo con la existencia de dichas barreras motivacionales. Así, tanto mujeres como hombres muestran interés en acceder a los puestos de responsabilidad. Sin embargo, el análisis también revela diferencias de género, en particular casi 1 de cada 5 mujeres, frente a ningún hombre, considera que tiene menos expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres.

Por otra parte, merece la pena destacar la existencia de diferencias en función de la categoría profesional. Así, son las mujeres en puestos de ayudante quienes están menos interesadas en alcanzar puestos de responsabilidad y también son ellas quienes sienten que tienen menos ambición profesional, así como menores expectativas de alcanzar el éxito profesional que los hombres.

Resulta interesante también que, aun cuando no muestran una falta de interés por acceder a puestos de responsabilidad ni consideran que tienen una menor ambición profesional, son las ayudantes y a continuación las directoras y socias no equity, quienes sienten que tienen menores expectativas de alcanzar el éxito profesional en comparación a los hombres. Este resultado parece indicar que aquí se produce un techo de cristal que es percibido en mayor medida por las mujeres. Alcanzar la categoría de socio equity es complicado por muchas razones, pero el género no debiera ser una de ellas. Sin embargo, los resultados revelan que ellas perciben estas menores posibilidades en comparación con los hombres.

Por otra parte, consideramos también relevante resaltar que las propias mujeres jóvenes están percibiendo desde el inicio de su carrera profesional, las menores expectativas de alcanzar el éxito profesional, en comparación con los hombres, cuestión que puede afectar a su interés y a su intención en continuar con la carrera profesional en la firma. Esta situación podría perjudicar la retención del talento femenino y, en consecuencia, reducir la diversidad en los puestos de responsabilidad de las firmas de auditoría.

Este estudio ha tratado de recoger la intención de permanencia o en su caso de rotación que muestran las personas que trabajan en auditoría de cuentas, tanto su intención de permanecer en el sector y/o en la misma firma, como su intención de cambiar hacia una firma más grande o más pequeña en su caso, o dejar el sector.

La rotación en auditoría es un problema que preocupa a la profesión y las firmas. Si bien, tradicionalmente ha existido una rotación variable en el sector, los últimos años la rotación es mayor, incluyendo la rotación femenina, lo que puede poner en riesgo disponer de profesionales suficientes para ejercer la actividad, además de unos elevados costes de reposición. Los resultados de este estudio revelan que la gran mayoría de participantes quiere seguir en la profesión, siendo incluso, el porcentaje de mujeres que tiene intención de continuar en la profesión mayor que el de los hombres: un 60% de las auditoras frente a un 48% de los auditores hombres. Sin embargo, hay que destacar la percepción del futuro profesional de las y los ayudantes, ya que solo un 36% de las ayudantes y un 29% de los ayudantes muestra su intención clara de continuar en la profesión, lo que invita a una reflexión.

Así mismo, entre quienes desean continuar en la profesión, gran parte desea seguir en su firma actual (81% de mujeres y 82% de los hombres).

Además de analizar la intención de las personas participantes respecto a su permanencia o abandono de la profesión, se consideró relevante conocer cómo se visualizan los y las profesionales de la auditoría de cuentas, en relación a la máxima categoría profesional, la de socio o socia de la firma. Así, el 31% de las personas participantes sí se visualiza como socio o socia, frente a un 51% que no lo hace. Respecto al género, sorprendentemente casi un 35% de las mujeres, frente al 24% de los hombres afirma visualizarse como socia de la firma.

En relación a las personas más jóvenes que ocupan la categoría de ayudante, podemos observar que el número de mujeres que se visualiza como socia duplica el de los hombres. Lo mismo, e incluso en mayor medida ocurre con la categoría de senior con casi un 30% de mujeres frente a casi un 14% de los hombres que afirma visualizarse en la categoría más alta. Cabe destacar, sin embargo, que en la categoría de gerente la situación se invierte, siendo los hombres los que en mayor medida se visualizan como socios. Este es un resultado relevante para avanzar hacia la paridad en la alta dirección de las firmas de auditoría ya que esa menor aspiración por parte de las mujeres a alcanzar la categoría de socia puede provocar el abandono de la carrera profesional y perpetuar la mayor representación masculina en los puestos de responsabilidad de las firmas.

A los y las auditoras les gusta su trabajo, pero un 20% de las mujeres y un 28% de los hombres tiene intención de abandonar la profesión. A pesar de las mayores dificultades percibidas por las auditoras en su carrera profesional, desean mayoritariamente permanecer en su firma actual. Las firmas deberían valorar el compromiso de unas profesionales que, aun teniendo más dificultades percibidas, apuestan por continuar en la profesión.

Este estudio revela cambios importantes que se están produciendo en las firmas de auditoría españolas que ofrecen, actualmente, entornos mucho más amigables y favorables para las mujeres y en los que, muchas de ellas, no se sienten discriminadas por su género. Además, las firmas han dejado de ser entornos masculinizados donde el acceso a las redes de poder y las actividades de networking favorecían especialmente a los hombres. La auditoría se muestra como una actividad que satisface a quienes la ejercen.

Sin embargo, la realidad es que todavía no estamos en una situación paritaria. No es solo cuestión de números, sino que, tal y como muestra este estudio, la situación no es igualitaria a nivel social y organizacional. Las mujeres siguen percibiendo presiones sociales y sesgos que les atribuyen menores capacidades y que les condicionan en sus expectativas profesionales. Es cierto que las firmas de auditoría no pueden cambiar ese entorno social, pero sí pueden cambiar el organizacional, y en concreto, las prácticas analizadas. Las mujeres siguen sintiéndose perjudicadas por una cultura que fomenta la disponibilidad permanente, en la que no hay suficiente representación femenina en los cargos directivos, en la que ellas no consiguen un equilibrio entre la vida personal y laboral, y en la que sienten que se les

exige más, se les evalúa con mayor rigor y tienen que demostrar sus capacidades en mayor medida que sus compañeros. Y, además, las mujeres más jóvenes, siguen percibiendo las mayores dificultades que van a tener en su carrera profesional, pero no así los hombres.

Las firmas de auditoría tienen por delante el desafío de alcanzar la paridad en todos los estamentos de la organización, generar una cultura igualitaria, diversa e inclusiva y visibilizar los cambios realizados para que las mujeres auditoras no vean mermadas sus expectativas.

# Bibliografía

- ACCA. (2018). *The slow path to the top: The careers of women in finance and accounting*. London: <https://www.accaglobal.com/content>
- ACCA, & IFAC. (2021). *Ground-breakers: gen Z and the future of accountancy*. Disponible en: <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/gen-z.html>.
- Aguilar Agreda, J. M., Serrano, J., & Bernabé-Pérez, M. (2019). Análisis de la prima de riesgo en las mujeres auditoras: el caso español. *Small Business International Review*, 3(2), 17-33. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i2.193>
- AICPA Association of International Certified Professional Accountants, (2022). *2021 trends report*. Disponible en: <https://www.aicpa.org/professional-insights/download/2021-trends-report>
- Almer, E. D., Harris, M. K., Higgs, J. L., & Rakestraw, J. R. (2022). Gender equity in public accounting: Evidence from single audit partner and director engagement leaders. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(3), 106941. doi:10.1016/j.jaccpubpol.2022.106941
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 99-122. doi:10.1016/S0361-3682(00)00019-2
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget": The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting Organizations and Society*, 30(5), 469-490. doi:10.1016/j.aos.2004.05.003
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family - an expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. doi:10.1037//0003-066X.56.10.781
- Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 465-473. doi:10.1108/09513570810872888
- Cai, C., Ciccone, S., Li, H., & Xu, L. E. (2022). Audit partner characteristics, career advancement and audit quality in the USA. *Managerial Auditing Journal*, 38(4), 389-418.
- Cameran, M., Ditillo, A., & Pettinicchio, A. (2018). Audit team attributes matter: How diversity affects audit quality. *European Accounting Review*, 27(4), 595-621. doi:10.1080/09638180.2017.1307131
- Carrera, N., & Van Der Kolk, B. (2021). "Auditor ethics: do experience and gender influence auditors' moral awareness?" *Managerial Auditing Journal*, 36(3), 463-484. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2020-2745>

- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164, 17-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018>
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L., & Wu, A. (2002). The organizational culture of public accounting firms: evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 347-360. <https://doi.org/10.1016>
- Deloitte. (2022). Striving for balance, advocating for change. *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227\\_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022\\_Final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf)
- Dilmaghani, M. (2021). Revisiting the gender job satisfaction paradox: The roots seem to run deep. *British Journal of Industrial Relations*, 1-46. 10.1111/bjir.12612
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245. 10.1108/02686900110389188
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573. Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 458-476.
- Gammie, E., Gammie, B., Matson, M., & Duncan, F. (2008). *Women of ICAS Reaching the Top: The Demise of the Glass Ceiling*. ( ). The Institute of Chartered Accountants of Scotland. <https://www.researchgate.net/profile>
- Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P., & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 879-898. 10.1108/MAJ-05-2016-1381
- Hardies, K., Breesch, D., & Branson, J. (2016). Do (fe)male auditors impair audit quality? evidence from going-concern opinions. *European Accounting Review*, 25(1), 7-34. doi:10.1080/09638180.2014.921445
- Hardies, K., Lennox, C., & Li, B. (2021). Gender discrimination? Evidence from the Belgian public accounting profession. *Contemporary Accounting Research*, 38(3), 1509-1541.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723. 10.2308/acch-50181
- ICAC Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2017). *Fotografía del sector de auditoría. la auditoría de cuentas en España. Radiografía del sector y estimación de su impacto económico*. Madrid: Disponible en <https://www.icjce.es/adjuntos/fotografia-sector-2016.pdf>
- ICAC Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2021). *Situación de la auditoría en España 2020*. Madrid: Disponible en [https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2021-10/Situaci%C3%B3nAuditor%C3%ADa2020\\_127BOICAC\\_VFINALv1.pdf](https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2021-10/Situaci%C3%B3nAuditor%C3%ADa2020_127BOICAC_VFINALv1.pdf)

- ICAC Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2022). Informe de situación de la auditoría en España 2022. Disponible en: [https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2022-09/INFORME\\_AUDITORIA\\_2021\\_V3.1.pdf](https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2022-09/INFORME_AUDITORIA_2021_V3.1.pdf)
- ICJCE Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (2019). *Estudio sobre el Interés de la Auditoría como Salida Profesional*. Disponible en: <https://www.icjce.es/adjuntos/interes-auditoria-prof.pdf>.
- ICJCE Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (2021). *Estudio sobre la diversidad del género en la auditoría de cuentas*. Madrid: ICJCE. Disponible en <https://www.icjce.es/adjuntos/diversidad-genero-auditoria.pdf>
- ICJCE Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (2023). *Mejores prácticas para promover la equidad de género en la auditoría de cuentas*. Disponible en <https://www.icjce.es/adjuntos/mejores-practicas-equidad.pdf>
- Ittonen, K., & Peni, E. (2012) Auditor's gender and audit fees. *International Journal of Auditing*, 16, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2011.00438.x>.
- Ittonen, K., Vahamaa, E., & Vahamaa, S. (2013). Female auditors and accruals quality. *Accounting Horizons*, 27(2), 205-228. doi:10.2308/acch-50400
- Jonnergård, K., Stafssudd, A., & Elg, U. (2010). Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: A study of auditing firms. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 721-747. doi:10.1111/j.1468-0432.2009.00488.x
- Khavis, J. A., & Krishnan, J. (2021). Employee satisfaction and work-life balance in accounting firms and audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 40(2), 161-192.
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19(SUPPL. 1), S65-S74. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00572.x
- Maupin, R. J., & Lehman, C. R. (1994). Talking heads - stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Accounting Organizations and Society*, 19(4-5), 427-437. 10.1016/0361-3682(94)90006-X
- Mynatt, P. G., Omundson, J. S., Schroeder, R. G., & Stevens, M. B. (1997). The impact of anglo and hispanic ethnicity, gender, position, personality and job satisfaction on turnover intentions: a path analytic investigation. *Critical Perspectives on Accounting*, 8(6), 657-683. 10.1006/cpac.1997.0161
- Ngo, H. Y., Foley, S., Ji, M. S., & Loi, R. (2014). Work satisfaction of Chinese employees: A social exchange and gender-based view. *Social Indicators Research*, 116, 457-473.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321. 10.1108/MAJ-03-2018-1823
- Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Vandervelde, S. D., & Wilkins, M. S. (2019). Auditor Perceptions of Audit Workloads, Audit Quality, and Job Satisfaction. *Accounting Horizons*, 33(4), 95-117. 10.2308/acch-52488
- Ramos, A., Latorre, F., Tomas, I., & Ramos, J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, 40(1), 45-55.
- Shaji, J. P., Joseph, J. K., & KV, T. (2021). Development and Validation of a Scale to Measure Glass Ceiling Among Women Employees in the Banking Sector. *Global Business Review*, 09721509211050136.

- Smith, K. J., Emerson, D. J., Boster, C. R., & Everly, G. S., Jr. (2020). Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. *Accounting Research Journal*, 33(3), 483-498. 10.1108/ARJ-09-2019-0177
- Smith, P., Crittenden, N., & Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 68-80.
- Taminiau, Y., Teelken, C., Berkhof, N., & Kuyt, T. (2022). In or out of the game? Exploring the perseverance of female managers leaving consultancy and its implications. *Journal of Professions and Organization*, 9(2), 216-231. doi:10.1093/jpo/joac009
- Vidwans, M., & Cohen, D. A. (2020). Women in accounting: Revolution, where art thou? *Accounting History*, 25(1), 89-108. doi:10.1177/1032373219873686
- Whiting, R. H., Gammie, E., & Herbohn, K. (2015). Women and the prospects for partnership in professional accountancy firms. *Accounting & Finance*, 55(2), 575-605. 10.1111/acfi.12066

***ilc/a/c/*** Instituto de Contabilidad y  
Auditoría de cuentas

