

# Día Internacional de la Mujer

Marzo 8, 2025

Give

to

Gain

**BDO**

**Adaptar la  
inclusión ayudará  
a todas nuestras  
personas:**

**01**

Maximizando su  
potencial

**02**

Despierta su pasión y  
ayuda a alcanzar sus  
metas

Todos compartimos  
un propósito común,  
nuestro por qué.

**'Personas ayudando  
a personas'**



## Prólogo

El mensaje del Día Internacional de la Mujer de este año, **#GiveToGain**, resuena con fuerza tanto en nuestra gente como en nuestra perspectiva empresarial.

En el entorno complejo y cambiante de hoy en día, el éxito ya no se define únicamente por los logros individuales. Las organizaciones rinden al máximo cuando las personas comparten de forma intencionada sus conocimientos, su experiencia y su comprensión.

Una cultura de generosidad refuerza la colaboración, acelera el aprendizaje y permite un liderazgo inclusivo, aspectos todos ellos esenciales para el crecimiento a largo plazo.

La generosidad en el lugar de trabajo no es una idea abstracta. Se refleja en cómo orientamos y formamos a los demás, cómo creamos equipos diversos y de alto rendimiento, y cómo generamos oportunidades para que nuestra gente contribuya, crezca y tenga éxito. Cuando todos adoptan una mentalidad centrada en el progreso colectivo, el resultado es evidente: un mayor compromiso, una mejor toma de decisiones y una mayor innovación.

**Pat Kramer,**  
Global CEO



Cuando damos de forma consciente, no solo fortalecemos a nuestra gente, **sino que fortalecemos a toda nuestra organización.**



Al invertir unos en otros, liberamos el potencial, profundizamos la inclusión y damos **forma al futuro** de nuestra organización juntos.

## Prólogo

---

Este informe reúne las opiniones y experiencias de las mujeres de toda nuestra organización. A través de la perspectiva tanto de talentos emergentes como de líderes experimentadas, explora lo que significa para ellas dar de forma intencionada, cómo ha moldeado sus carreras y cómo nuestra cultura, basada en la mentoría, la colaboración, la escucha activa y el liderazgo comprometido, les permite prosperar.

Sus historias son un poderoso recordatorio de que la inclusión no solo es lo correcto. Es fundamental para la innovación, la resiliencia y el rendimiento.

Al invertir en nuestra gente, fomentar la curiosidad y crear una cultura generosa, fortalecemos la capacidad de liderazgo actual y, al mismo tiempo, damos forma al futuro del talento del mañana.

En línea con nuestro propósito *Personas ayudando a Personas*, animamos a todos a adoptar el espíritu de #GiveToGain: compartir generosamente, liderar de forma inclusiva y desempeñar un papel activo en la creación de un entorno en el que todos puedan tener éxito.

**Alicia DeFreitas,**

Global Head of  
People & Culture

## Cuando damos, recibimos.

- ◆ Fomentamos una mentalidad de generosidad y colaboración.
- ◆ Dar para recibir enfatiza el poder de la reciprocidad y el apoyo.
- ◆ Dar no resta, multiplica intencionalmente.
- ◆ Ya sea a través del conocimiento, los recursos, la visibilidad, la defensa, la educación, la capacitación, la tutoría o el tiempo, contribuir al avance de las mujeres ayuda a crear un mundo más solidario e interconectado.

**¿Qué darías para recibir?**



Give

to

Gain

## #GiveToGain en BDO

**Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente.**

Por eso seguimos construyendo sobre lo que siempre ha definido a BDO, asegurándonos de que cada individuo tenga la capacidad de prosperar, crecer y generar un impacto.

**En BDO, damos forma a lo que realmente importa.**

Dar forma a lo que realmente importa va más allá del trabajo. Se trata de nuestra gente, de su trayectoria y de la diferencia que marcamos como un equipo unido.

**Inspiramos ideas, para llegar más lejos**

Nuestras personas son impulsadas a pensar más allá de lo esperado, a generar un impacto duradero, manteniendo siempre un enfoque humano en todo lo que hacemos.

**Creamos juntos, para llegar más alto**

Estamos a su lado, valorando a cada persona por sus fortalezas auténticas, para dar forma a nuevas ideas y desarrollar soluciones, en conjunto.

**Construimos confianza, para liderar con propósito**

Queremos que todos se sientan parte de una organización confiable, reconocida y respetada en todo lugar.



# Invertir en el aprendizaje es una multiplicación intencionada

Entrevista con



**Justine Bennett,**

Senior Manager, Learning & Development,  
BDO Global Office



**¿Qué es una mentalidad de crecimiento?**

**Una mentalidad de crecimiento es la convicción de que las habilidades pueden desarrollarse mediante el esfuerzo y la constancia. Concibe los desafíos como oportunidades de aprendizaje, no como obstáculos.**

**Durante el último año, el área de Recursos Humanos Global ha incrementado de manera significativa su inversión en Aprendizaje y Desarrollo (Learning & Development – L&D) en beneficio de todas nuestras personas. ¿Qué factores impulsaron este cambio de enfoque?**

Existe una conexión clara y directa entre el crecimiento de nuestra gente y el Aprendizaje y Desarrollo (L&D, por sus siglas en inglés). Todo lo que realiza el área de Recursos Humanos Global está anclado en nuestro propósito: *Personas ayudando a personas*, y en los tres pilares de nuestra visión: *construir un equipo global sólido, hacer lo correcto y enfocarnos en el mañana*.

Invertimos de manera deliberada en fomentar un entorno de aprendizaje que impulse la innovación, el desarrollo continuo y, sobre todo, una auténtica mentalidad de crecimiento.

El ritmo de cambio en el entorno empresarial actual no tiene precedentes. Nuevas expectativas, herramientas y sistemas surgen casi a diario, y su impacto en el Aprendizaje y Desarrollo es significativo.

Por ello, comenzamos por el liderazgo. Construir una cultura de liderazgo sólida es fundamental para integrar una auténtica mentalidad de crecimiento. Cuando los líderes comprenden cómo apoyar a sus equipos y generar seguridad psicológica, las personas se sienten motivadas a aprender, experimentar y desarrollarse. En última instancia, nuestra ambición es lograr que todos, en todos los niveles, se sientan genuinamente entusiasmados por el aprendizaje.

**¿Qué cambios observa actualmente en el Aprendizaje y Desarrollo?**

La capacitación obligatoria sigue siendo necesaria; sin embargo, se percibía con frecuencia como extensa y poco inspiradora. Asumimos esto como un desafío. Revisamos el formato, simplificamos nuestro Código de Conducta y rediseñamos el contenido para hacerlo más breve, claro e interactivo. ¿El resultado? Mayor nivel de participación y una mejor retención del aprendizaje.

El aprendizaje voluntario es donde la mentalidad de crecimiento cobra verdadera vida. Aprender debe ser algo que las

personas quieran hacer.

**Nuestro mensaje es simple: aprendes, te desarrollas, creces.**

También cuestionamos el enfoque tradicional del e-learning. No es así como lo hacemos. Preferimos capacitaciones en línea dinámicas, que aseguren la participación activa de todos. En lugar de módulos pasivos y lineales, priorizamos sesiones virtuales vivas que involucren a los participantes de forma directa. Fomentamos la conversación, utilizamos salas de trabajo y diseñamos sesiones que invitan a “inclinarse hacia adelante” en lugar de “recostarse”. La participación no es opcional: es esencial.

De forma complementaria, estamos explorando formatos modernos de e-learning de alta calidad y evaluando cómo las herramientas de inteligencia artificial pueden apoyar el aprendizaje, cuando resulta pertinente.

Es importante destacar que el aprendizaje no concluye cuando finaliza una sesión. Fomentamos activamente que las personas compartan lo aprendido con sus equipos, generando un efecto multiplicador de conocimiento e inspiración. Con frecuencia, los aprendizajes más significativos se producen de manera informal, a través de conversaciones, experiencias compartidas y el intercambio de consejos prácticos entre colegas.

## "Perfecciona tus destrezas, todos los días"

Esta idea refleja de manera precisa nuestra filosofía. El aprendizaje no se detiene una vez que una persona es contratada u obtiene una certificación. Si no se continúa aprendiendo, inevitablemente se queda rezagado. Mantenerse al día ya no es suficiente; es necesario ir un paso adelante.

Un ejemplo práctico de ello son nuestras sesiones de CoPilot. Cuando las lanzamos hace aproximadamente un año, existía cierta cautela —e incluso resistencia— frente al uso de la inteligencia artificial. Hoy, a inicios de 2026, la IA ha sido ampliamente adoptada. Las expectativas han evolucionado, al igual que la demanda por aprendizajes más profundos y avanzados. Esto ilustra claramente por qué el aprendizaje continuo y los refuerzos periódicos son esenciales.

Un "re-boost" no se trata de repetir contenidos, sino de aportar nueva inspiración y renovar la alineación con la realidad actual. Lo aprendido hace uno o dos años puede haber quedado obsoleto. Las capacitaciones en DISC son un buen ejemplo: tras su introducción el año pasado, ahora las estamos ampliando y desafiando activamente a los equipos a aplicar ese conocimiento para construir equipos más sólidos y de alto desempeño.

### ¿Cómo garantizamos un acceso equitativo al aprendizaje para todas las personas?

Nuestra Oficina Global es precisamente eso: global. Nuestra gente está ubicada en más de 27 países, y muchas de ellas trabajan de forma totalmente remota.

Para garantizar un acceso equitativo al aprendizaje, todas las capacitaciones se ofrecen en modalidad virtual. Organizar formaciones presenciales en una sola ubicación excluiría a un número significativo de personas. Nuestro objetivo es que el aprendizaje sea accesible para todos, independientemente de su localización. Asimismo, ofrecemos sesiones en distintos horarios, replicando con frecuencia las mismas capacitaciones para adaptarnos a los diferentes husos horarios.

**La inclusión no es un aspecto secundario; está integrada desde el diseño de nuestras iniciativas de aprendizaje.**

En 2025, introdujimos nuestro marco de desarrollo del liderazgo. Este modelo por niveles permite a las personas comprender en qué etapa de su trayectoria se encuentran y qué habilidades y competencias requieren para avanzar al siguiente nivel. Al mismo tiempo, nos facilita diseñar experiencias de aprendizaje relevantes, focalizadas y con verdadero impacto.

A partir de ahora, todas las iniciativas de aprendizaje se integrarán bajo el concepto "Thriving at the Global Office". Este ecosistema incluye e-learning, grabaciones, artículos, blogs, podcasts y charlas TED, alineados con los tres pilares de nuestra visión.

### Con este enfoque en el liderazgo, ¿están las personas debidamente preparadas para ejercer un coaching inclusivo?

Sí, y esto va más allá de la capacitación formal. Proporcionamos herramientas y lineamientos, pero el verdadero impacto radica en cómo el coaching se aplica en el día a día. Nuestra diversidad es una fortaleza. Trabajamos con personas de distintas culturas, trayectorias y creencias, y aprendemos de esas diferencias. Al mismo tiempo, nos une una base común: Personas ayudando Personas.

El coaching de equipo no se limita a los roles de liderazgo. Es una habilidad clave para todas las personas. Fomentamos una sólida cultura de conversaciones uno a

uno, con espacios regulares e informales entre las personas y sus líderes directos, centrados en lo que realmente les importa. El coaching no es un evento puntual; es una práctica continua.

### El Aprendizaje y Desarrollo del mañana

El aprendizaje moderno debe ser atractivo, inspirador y accesible. Las personas deben querer aprender y sentirse capacitadas para buscar lo que necesitan, cuando lo necesitan. Si quieres aprender algo, debes poder encontrarlo. No esperes a que te inviten a una formación. Sé curioso. Explora. Esa es la esencia de una mentalidad de crecimiento.

Hoy, aprender significa aprender en el momento. Las respuestas están más disponibles que nunca, y la inteligencia artificial es un claro ejemplo de ello. Independientemente del rol, la edad o el nivel de experiencia, siempre hay algo nuevo por aprender. Esta convicción está en el centro de todo lo que hacemos.

**El futuro pertenece a quienes aprenden, y nuestra intención es liderarlo.**

## El futuro del talento

Cómo la transformación de la fuerza laboral está redefiniendo cómo trabajamos, lideramos y crecemos



El mundo laboral está cambiando más rápido de lo que cualquier organización puede reescribir sus descripciones de puestos de trabajo. Las nuevas tecnologías, las expectativas cambiantes de los clientes, la movilidad global del talento y el auge de la inteligencia artificial están creando un lugar de trabajo muy diferente al que conocíamos hace tan solo cinco años.

**Pero debajo de la complejidad se esconde una sencilla verdad: las personas siguen siendo el centro de todo.**

La transformación de la fuerza laboral no es una mejora técnica. Es una transformación humana. Y las organizaciones que prosperen serán aquellas que rediseñen el trabajo con su gente, no en torno a ella.

### Qué significa realmente la transformación de la fuerza laboral

La transformación de la fuerza laboral es el replanteamiento de principio a fin de cómo una organización atrae, despliega, desarrolla y compromete el talento, a través de habilidades, respaldadas por la tecnología y ancladas en la cultura.

Este cambio va mucho más allá de nuevas herramientas o procesos mejorados de RR. HH. Influye en el funcionamiento de los equipos, la toma de decisiones de los líderes y la continua expansión del personal hacia nuevas oportunidades. En esencia, la transformación de la fuerza laboral consiste en crear organizaciones diseñadas para la adaptabilidad, el aprendizaje y la conexión humana.

### Varias fuerzas están acelerando este cambio:

#### Las habilidades por encima de los empleos

El modelo tradicional de trabajo fijo está desapareciendo. El trabajo ahora se centra en las habilidades, y estas evolucionan continuamente. Las organizaciones están rediseñando los roles para que sean más flexibles, abriendo oportunidades para que todos los empleados crezcan más allá de sus puestos.

#### Trabajo nativo de IA

La IA ya no es un complemento. Se está integrando en la esencia del trabajo diario, impulsando el pensamiento, automatizando tareas rutinarias y potenciando la capacidad humana. Las organizaciones que triunfan hoy en día no utilizan la IA solo para mejorar la eficiencia; están rediseñando sus flujos de trabajo completamente en torno a ella.

#### Modelos operativos fluidos y sin fronteras

Los equipos son cada vez más globales, dinámicos, diversos y orientados a las capacidades. El trabajo se realiza en diferentes regiones y zonas horarias, lo que requiere modelos de colaboración flexibles pero profundamente humanos.

La transformación de la fuerza laboral es, por lo tanto, la respuesta estratégica a un mundo en el que el cambio es constante y el talento es tanto el factor diferenciador como el limitante.

### Cómo está cambiando el trabajo y por qué es importante

El nuevo mundo laboral combina lo mejor de la tecnología con el valor irremplazable de la perspicacia humana. La IA acelera la productividad, pero las personas aportan intuición, empatía, creatividad, ética, comprensión cultural y confianza.

Para seguir siendo auténticas y conectadas, las organizaciones deben diseñar intencionalmente el equilibrio entre la tecnología y la experiencia humana.

### La tecnología lo hace posible, pero son las personas las que lo elevan

La IA puede generar información, recomendaciones y contenido en segundos. Pero solo las personas pueden interpretar matices, comprender el contexto, forjar relaciones y navegar por la complejidad. La autenticidad sigue siendo importante, y los empleados quieren sentirse vistos, valorados y apoyados de una forma que ningún algoritmo puede replicar.

### La conexión humana se convierte en una capacidad estratégica

Con la IA amplificando el "qué" del trabajo, el "cómo" se vuelve más relacional. Todo tipo de colaboración, desde el trabajo en equipo cotidiano en una organización hasta las complejas interacciones transfronterizas, requiere inteligencia cultural, adaptabilidad y habilidades de comunicación que generen confianza a través de la distancia y las diferencias.

La inclusión es lo que permite que estas conexiones prosperen. Los equipos diversos son una fortaleza estratégica, pero solo prosperan cuando las personas se sienten respetadas, escuchadas y valoradas. Crear una cultura que fomente la seguridad psicológica garantiza que las voces de todos los orígenes contribuyan activamente, especialmente en entornos transfronterizos e interculturales.

### El liderazgo pasa del control a la conversación

Los datos pueden orientar el rendimiento, pero no pueden sustituir el diálogo. Los líderes que combinan la perspectiva analítica con la empatía fomentan un mayor compromiso, equipos más sólidos y un trabajo más significativo. El liderazgo inclusivo potenciará este cambio. Los líderes que buscan intencionadamente puntos de vista diversos, escuchan atentamente y crean espacios para una participación equitativa ayudan a construir equipos sólidos que son más resilientes, innovadores y comprometidos.

### La contratación se centra en los valores y el potencial, no solo en las credenciales

Las herramientas de IA pueden escanear currículums, pero no pueden evaluar la curiosidad, la determinación ni la adaptación cultural. Las organizaciones valoran cada vez más a las personas integrales que aportan iniciativa, resiliencia y empuje, cualidades que definen no solo el rendimiento, sino también el futuro de la organización.



### El nuevo conjunto de habilidades para la fuerza laboral del futuro

A medida que el trabajo evoluciona, también deben evolucionar las habilidades que definen el éxito. Las capacidades más demandadas del futuro son profundamente humanas:

- ◆ **Curiosidad**  
La cualidad más valiosa en un mundo en constante cambio. Los empleados curiosos exploran, cuestionan e innovan.
- ◆ **Adaptabilidad y flexibilidad**  
El trabajo cambiará según los proyectos, las tecnologías y los mercados. Quienes aceptan el cambio en lugar de resistirlo prosperarán.
- ◆ **Comunicación y empatía**  
La conexión humana impulsa la colaboración eficaz, especialmente entre culturas y geografías
- ◆ **Determinación y perseverancia**  
Los deportes, el voluntariado y la participación en la comunidad revelan cualidades tan importantes como la experiencia técnica: compromiso, resiliencia y corazón.
- ◆ **Confianza en la IA, no dominio de la IA**  
Los talentos del futuro no tendrán que ser ingenieros de IA, pero sí deben sentirse cómodos trabajando con la IA, cuestionando supuestos y desafiando el status quo.

Esta combinación de capacidades humanas y fluidez digital crea una fuerza laboral que está empoderada por la tecnología y es auténticamente humana.

### El futuro del talento es humano

La IA seguirá avanzando, las herramientas irán y vendrán, y los modelos operativos evolucionarán. Pero las organizaciones que prosperarán serán aquellas que eleven el potencial humano, donde la tecnología amplifique en lugar de sustituir, donde las habilidades importen más que los títulos profesionales y donde la autenticidad y la conexión definan la cultura.



**El futuro del talento no consiste en parecerse más a las máquinas, sino en ser más humanos que nunca: curiosos, adaptables, creativos, conectados y valientes.**

## La mentalidad de la curiosidad:

### Impulsa el crecimiento personal, acelera el impacto del equipo

#### Curiosidad: La mentalidad que impulsa el crecimiento

Todos hemos oído el dicho "La curiosidad mató al gato". Quizá por eso la curiosidad rara vez encabeza la lista de virtudes de liderazgo y talento. Sin embargo, merece un lugar entre las primeras, junto con la autenticidad. En una organización, son cualidades que ayudan a todos a aprender, adaptarse y crecer.

En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la complejidad global, la curiosidad ya no es un lujo. Se ha convertido en un imperativo estratégico.

Pero la curiosidad no puede prosperar de forma aislada; necesita una base de seguridad psicológica: un entorno donde las preguntas sean bienvenidas, las ideas sean valoradas y los errores sean vistos como oportunidades para aprender.



#### Por qué la curiosidad importa

La curiosidad es la chispa que impulsa el progreso y el cambio, desafiando el status quo para impulsar el valor y la transformación. En una organización, estimula a todos a preguntarse «por qué» y «qué pasaría si» así como explorar nuevas posibilidades.

#### Las investigaciones muestran que la curiosidad:

- ◆ Impulsa la creatividad y la innovación, permitiendo a las organizaciones adaptarse más rápidamente.
- ◆ Mejora el compromiso y la retención, ya que los empleados se sienten capacitados para aprender y contribuir.
- ◆ Desarrolla resiliencia, ayudando a los equipos a afrontar la incertidumbre con confianza.

Albert Einstein lo captó perfectamente:



Lo importante es **no dejar de cuestionar**. La curiosidad tiene su propia razón de ser.

La curiosidad consiste en participar en cada discusión, sesión de estrategia o conversación con una mente abierta y un deseo genuino de aprender. Requiere escuchar primero, comprender profundamente y responder con atención. Si se practica bien, los resultados se notarán rápidamente. Transformará la dinámica en la sala, generando apertura, confianza y una mayor aceptación por parte de todos.

#### El papel de la seguridad psicológica en el lugar de trabajo

La curiosidad solo prospera cuando las personas se sienten seguras para hablar, compartir ideas y cuestionar supuestos. Sin embargo, las personas con talento no siempre aportan lo que saben en el momento crítico, cuando se necesita. A veces se retraen debido al miedo interpersonal. Estos "momentos de silencio trascendentales" presentan riesgos y dificultan el aprendizaje. Sin seguridad psicológica, la curiosidad conlleva riesgos.

Los mejores líderes ven el conocimiento como una fuente crucial de valor. Desempeñan un papel fundamental en la eliminación de las barreras que frenan la curiosidad.

## ¿Cómo pueden lograrlo los líderes?



### De la distracción a la presencia

La curiosidad demanda presencia. Cuando nos distraemos, perdemos pistas, interrumpimos conversaciones y nos basamos en suposiciones. La escucha activa —escuchar atentamente lo que se dice, estar presente y reflexionar antes de responder— crea un espacio para que la curiosidad florezca.



### De la necesidad de tener razón a la apertura mental

Muchos líderes sienten la presión de tener todas las respuestas. Pero aferrarse a lo "correcto" impide el diálogo. La innovación rara vez surge de la certeza, sino de las preguntas. Tener todas las respuestas no fomenta el compromiso ni la motivación para la innovación. Al hacer preguntas y escuchar diferentes perspectivas, se genera confianza y se descubren mejores soluciones.

### Del muro virtual a la conexión real

El trabajo remoto puede diluir la apertura. Las reuniones virtuales suelen carecer de esos importantes momentos informales donde la curiosidad puede surgir de forma natural. Los líderes deben crear deliberadamente espacios para conversaciones informales y curiosas, mediante reuniones informales y una facilitación inclusiva, involucrando a quienes trabajan a distancia.



La seguridad psicológica también significa crear un entorno donde:

- ◆ Las preguntas son bienvenidas, no juzgadas.
- ◆ Los errores se replantean como oportunidades de aprendizaje.
- ◆ Se buscan y valoran activamente diversas perspectivas.

Cuando las personas temen la crítica o el fracaso, la curiosidad se ve reprimida. La seguridad psicológica no es algo deseable; es la base de la curiosidad, y la curiosidad es el motor del crecimiento.

## El compromiso de BDO con la mentalidad curiosa

En BDO, creemos que la curiosidad impulsa la innovación, impulsa el compromiso y empodera a nuestra gente para crecer. La curiosidad no solo se fomenta; es el motor del aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Define nuestra forma de pensar, de crecer y de ofrecer resultados a nuestros clientes.

Uno de los pilares que sustentan nuestra **visión global** es construir un equipo próspero y conectado globalmente, fomentando un lugar de aprendizaje y respeto, y donde las personas lleven su yo auténtico al trabajo.

Nuestra **Propuesta de Valor para las Personas (PVP)** celebra la apertura y las ideas audaces, mientras que nuestra estrategia de transformación de la fuerza laboral posiciona la curiosidad como una capacidad central para el futuro.

## En BDO, fomentamos activamente la seguridad psicológica a través de:

- ◆ **Capacitación en liderazgo inclusivo que promueve la apertura.**
- ◆ **Culturas de retroalimentación que se centran en el crecimiento, no en la culpa.**
- ◆ **Espacios colaborativos- tanto físicos como virtuales - donde las ideas pueden fluir libremente.**

La curiosidad es más que una mentalidad: es un movimiento. Animamos a nuestra gente a cuestionar, explorar e innovar, apoyados por una cultura de seguridad psicológica. Juntos, estos principios nos empoderan para ofrecer un valor excepcional a los clientes, a las comunidades y a nosotros mismos.

**Porque cuando la curiosidad se encuentra con la seguridad, el crecimiento se vuelve ilimitado.**

## Consejos prácticos: Cómo cultivar la curiosidad en el trabajo

- ◆ **Preguntarse "¿Por qué?" y "¿Qué pasaría si...?" con regularidad** – Cuestionar suposiciones y explorar alternativas.
- ◆ **No participar en la conversación a menos que se haya formulado al menos una o dos preguntas.** El resultado: estar más presente y la conversación se vuelve más dinámica.
- ◆ **Programar tiempo de aprendizaje** – Reservar tiempo intencionalmente cada semana para aprender: para leer, ver o escuchar algo nuevo.
- ◆ **Participar en conversaciones entre equipos** – Ampliar la perspectiva conectándose con colegas fuera de su área inmediata.
- ◆ **Aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje** – Compartir abiertamente las lecciones aprendidas.
- ◆ **Utilizar herramientas y recursos de IA** – Experimentar – responsablemente– con asistentes y plataformas digitales para descubrir nuevos conocimientos.

## Alicia DeFreitas,

Global Head of People & Culture



La curiosidad es el motor de la innovación. En BDO, animamos a nuestra gente a cuestionar, explorar y aprender, porque cuando la curiosidad se une a la seguridad psicológica, el crecimiento se **vuelve ilimitado.**



## Mujeres en BDO

**25%**

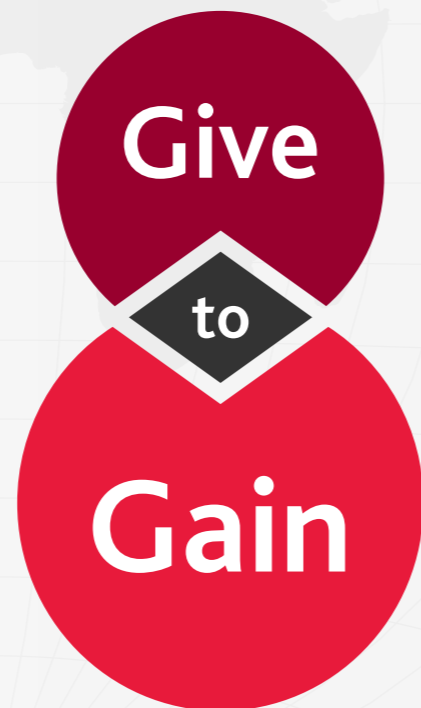
Promedio global de mujeres socias

**50%**

Promedio global de mujeres profesionales

**65%**

Promedio global de personal profesional femenino



## Empresas con más del 20%+ de socias femeninas<sup>1</sup>

### EMEA

Austria	24%
Belgium	24%
Bulgaria	100%
Croatia (Fed Bosnia Herzegovina included)	71%
Cyprus	26%
Czech republic	22%
Estonia	71%
Finland	27%
France (French Guiana included)	34%
Georgia	27%
Germany	20%
Greece	22%
Hungary	22%
Ireland	23%
Israel	23%
Italy (San Marino included)	20%
Kazakhstan	33%
Kenya	23%
Latvia	40%
Lithuania	57%
Luxembourg	26%
Mauritius	22%
Norway	23%
Poland	41%
Portugal	30%
Romania	27%
Rwanda (Burundi included)	33%
Serbia (Republic of Srpska included)	30%
Slovenia	56%
South Africa	39%
Spain	20%
Sweden	39%
Turkey	23%
Ukraine	36%
United Kingdom	26%

### Américas

Argentina	42%
Canada	30%
Chile	27%
Colombia	24%
Costa Rica	25%
Dominican Republic	57%
Ecuador	35%
Jamaica	80%
Mexico	20%
Panama	33%
Peru	29%
U.S.A.	27%

### Asia Pacífico

Australia	24%
China	30%
Fiji	80%
Hong Kong (Macau included)	43%
Indonesia	23%
Malaysia	38%
New Zealand	30%
Singapore	40%
Sri Lanka (Maldives included)	50%
Taiwan	63%
Thailand	54%
Vietnam	33%

1. Datos (excluyendo Firmas aliadas para el año que finaliza el 30 de septiembre de 2025)

# La paridad en acción

## Seis años de progreso continuo



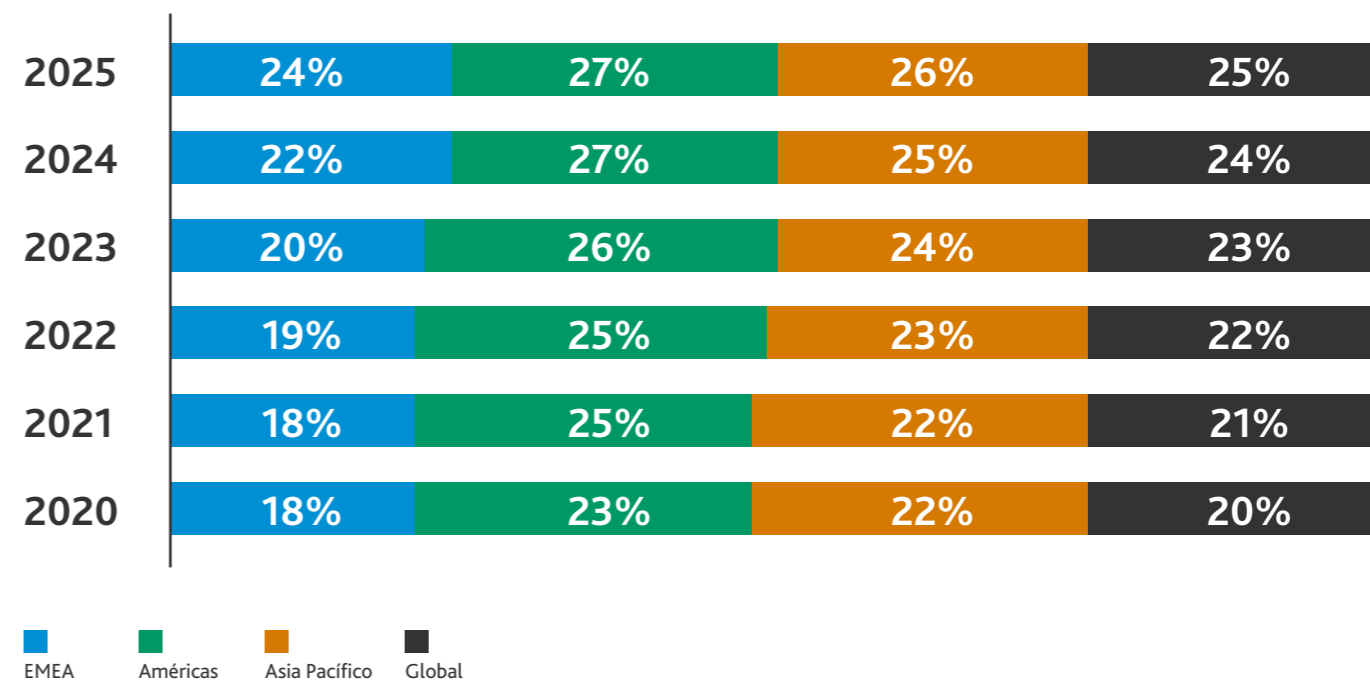
Nuestra mayor fortaleza son nuestras personas y la diversidad que aportan.

Por eso seguimos construyendo sobre aquello que siempre ha definido a BDO: crear un entorno de aprendizaje, respeto e igualdad de oportunidades, donde cada persona esté empoderada para prosperar, crecer y generar un impacto significativo.

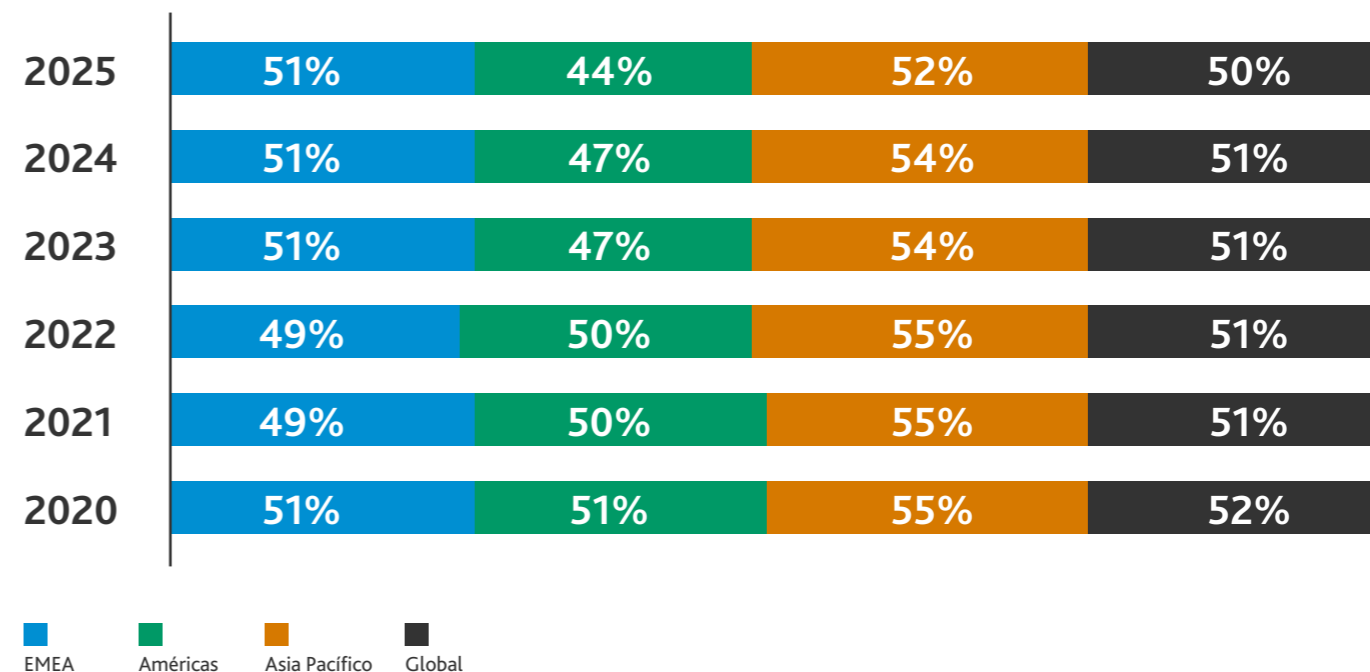
Año tras año, vemos un crecimiento en el número de socias en todas las regiones. Nuestras firmas han puesto en marcha diversas iniciativas para apoyar el talento femenino, creando un entorno laboral donde las mujeres se sientan motivadas y respaldadas para avanzar en su desarrollo profesional y alcanzar su máximo potencial.

Hoy contamos con una sólida cantera de jóvenes profesionales mujeres, dispuestas a crecer. Con este impulso, confiamos en nuestra capacidad para seguir construyendo un liderazgo verdaderamente equilibrado e inclusivo.

### Mujeres Socias



### Mujeres profesionales



## Equidad en acción

### Destacando hitos de crecimiento destacados

- ◆ BDO Polonia
- ◆ BDO Malasia
- ◆ BDO Francia



**Joanna Gładecka,**  
HR Manager,  
BDO Polonia

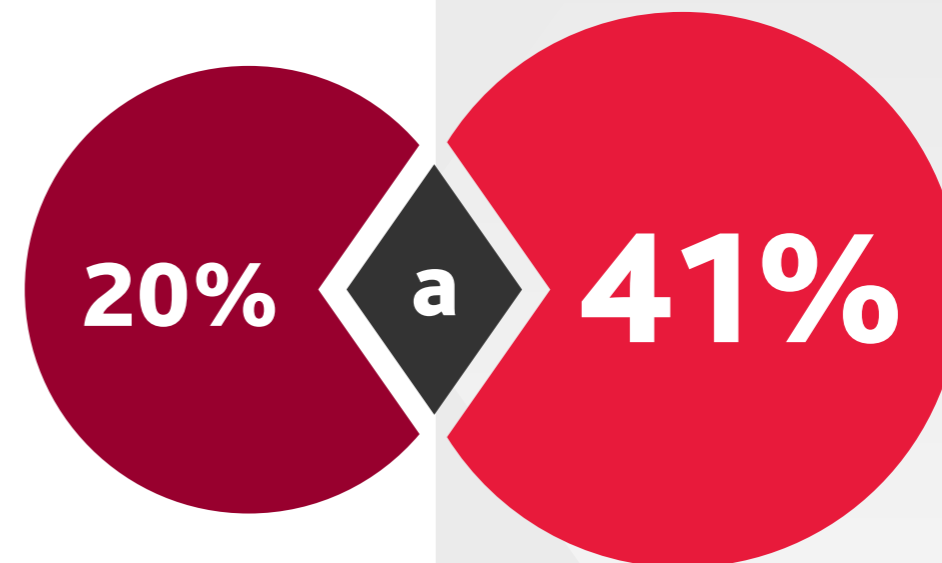
BDO Polonia ha observado recientemente un notable aumento en el número de mujeres socias. Este desarrollo puede atribuirse a los cambios en nuestra estructura organizativa y a la expansión del grupo de socios. A la hora de nombrar nuevos socios, BDO Polonia se ha centrado principalmente en seleccionar personas con sólidas competencias, compromiso demostrado con el crecimiento de la empresa y un claro potencial de liderazgo. Muchos de estos líderes cualificados son mujeres.

Crecimiento en los últimos 6 años:

#### Socias de BDO Polonia

Es importante señalar que las mujeres representan ahora casi el 70 % de la fuerza laboral de BDO Polonia. Además, las mujeres constituyen la mayoría dentro de nuestra segunda línea de negocio más importante, BSO y varias socias recién nombradas han ascendido desde esta división, lo que es un motivo de orgullo para nosotros.

BDO Polonia mantiene su compromiso con el impulso del liderazgo femenino. La firma ofrece programas de formación en liderazgo, desarrollo de habilidades blandas e iniciativas enfocadas en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Además, el modelo de trabajo híbrido facilita el equilibrio entre responsabilidades profesionales y personales, un beneficio altamente valorado por nuestros equipos y por las mujeres en posiciones de liderazgo.





**Bonnie Tham,**  
Head of People & Support,  
BDO Malasia

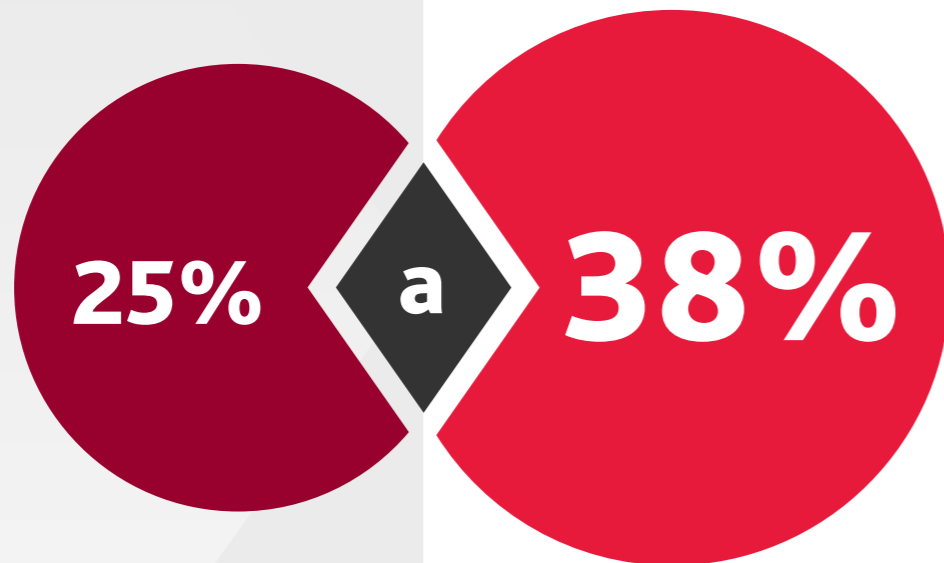
Se trata de personas con un alto rendimiento, que han demostrado constantemente su gran contribución al crecimiento de la firma. Representan nuestra próxima generación de líderes, y la mayoría de ellas tienen entre 35 y 45 años. Como firma en crecimiento, BDO Malasia se compromete a crear oportunidades de asociación para jóvenes profesionales capaces, tanto para apoyar su desarrollo personal y profesional continuo como para construir una sólida línea de sucesión.

Cabe destacar que tres de las siete socias promocionadas en octubre de 2024 provienen de nuestras funciones de apoyo empresarial: Marketing y Oficina Corporativa, Gente y Cultura, y Aprendizaje y Desarrollo. Esto pone de relevancia el reconocimiento de la firma del apoyo empresarial como socios estratégicos que desempeñan un papel fundamental en el impulso del crecimiento sostenible.

En octubre de 2024, ascendimos a siete directoras a socias en BDO Malasia. Todas ellas llevan varios años en la firma y han ido ascendiendo de forma constante. El grupo incluye una socia de Auditoría, dos de Impuestos, una de BSO y tres de Soporte Empresarial.

En enero de 2026, reforzamos aún más esta línea con la incorporación de otra socia de Auditoría.

Crecimiento en los últimos 6 años:  
**Socias de BDO Malasia**

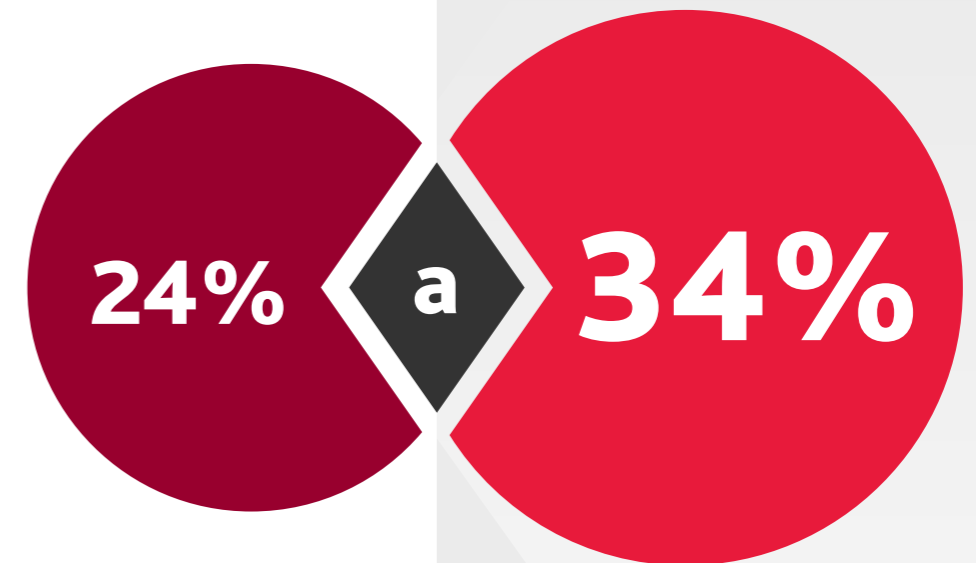


**Laetitia Amoros,**  
Head of Human Resources,  
BDO Francia

BDO Francia continúa fortaleciendo su compromiso con la igualdad profesional entre mujeres y hombres, con un enfoque claro en la construcción de un entorno laboral inclusivo y en la generación de oportunidades de carrera significativas.

En los últimos años, la firma ha registrado avances notables, incluyendo un incremento relevante en el número de socias entre 2024 y 2025, reflejo de una visión estratégica de largo plazo y de una ejecución consistente.

Crecimiento en los últimos 6 años:  
**Socias en BDO Francia**



Este impulso responde a una cultura organizacional que prioriza la equidad, la transparencia y el desarrollo del potencial de cada persona. A través de iniciativas de apoyo y de la promoción de un entorno donde las mujeres puedan crecer, liderar y desarrollarse plenamente en cada etapa de su trayectoria profesional, BDO Francia está construyendo un futuro en el que la igualdad no es solo un objetivo, sino una realidad tangible.



[Leer más](#)

## Iniciativas BDO

Algunos ejemplos de cómo nuestras firmas están demostrando su compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I).



### Reino Unido

La igualdad de género

[▶ Leer más](#)



### Países Bajos

BDO Ladies Circle

[▶ Leer más](#)



### Australia

Redes de Inclusión

[▶ Leer más](#)

### Interaméricas

B-Women



[▶ Leer más](#)



### Canadá

Premios WISE

[▶ Leer más](#)

## BDO Reino Unido: la igualdad de género no es una iniciativa o campaña aislada.



**Dr. Zaheer Ahmad  
MBE**

Head of Inclusion and Belonging, Citizenship & Social Mobility

**En BDO UK, la igualdad de género es un compromiso constante y a largo plazo para ser una organización en la que las mujeres puedan incorporarse, permanecer, liderar y prosperar sin tener que adaptarse a lo que son. Cuando las mujeres se sienten integradas, toda la organización funciona mejor: las decisiones son más acertadas, los equipos son más fuertes y los clientes obtienen mejores resultados.**

Nuestro enfoque para apoyar y desarrollar a las mujeres es deliberadamente holístico. Combinamos acciones específicas para acelerar el progreso de las mujeres con un cambio cultural más amplio que beneficia a todos. Esto significa abordar estructuras como la contratación, la promoción y la remuneración, al tiempo que se moldean los comportamientos cotidianos: cómo se llevan a cabo las reuniones, qué voces se escuchan y cómo se respetan las responsabilidades.

El punto de partida de nuestra agenda de género ha sido escuchar directamente a las mujeres. Hemos celebrado sesiones específicas para escuchar a mujeres de todos los niveles y áreas de negocio y hemos solicitado activamente la opinión de nuestra Red de Género, **"Inspire"**. Las mujeres hablaron abiertamente sobre la confianza, la progresión, la flexibilidad, las responsabilidades de cuidado y las barreras que aún existen en los servicios profesionales. Esta información ha desempeñado un papel fundamental en la configuración de nuestra nueva **Estrategia de Inclusión y Pertenencia (I&B)** y nuestra hoja de ruta para la igualdad de género.

Esa hoja de ruta incluye el objetivo de aumentar la representación de las mujeres en los niveles de socios, directores y altos directivos, y seguir reduciendo la brecha salarial entre hombres y mujeres mediante una progresión justa, procesos de recompensa transparentes y un desarrollo específico. Hemos reforzado la gobernanza, de modo que estos compromisos se asumen al más alto nivel. El Comité Ejecutivo de Personal, Cultura y Objetivos y el Grupo de Ejecución de I&B, presidido por altos directivos, supervisan los progresos y exigen responsabilidades a la firma.

Tenemos claro que la carga de cambiar el sistema no puede recaer sobre las mujeres. El progreso real requiere que todos



Una Firma en la que las **mujeres prosperan** es una Firma en la que **todos prosperan.**

participen activamente, no que sean meros espectadores. Por esa razón, la alianza es el núcleo de nuestro enfoque.

Durante el último año, hemos puesto en marcha un programa en toda la empresa sobre **Allyship and Active Bystander (Habilidades de alianza y Espectador activo)**. Este programa capacita a los colaboradores para desafiar los estereotipos, compartir oportunidades y denunciar los comportamientos que frenan a las minorías. Más de 600 compañeros han completado el programa y los comentarios recibidos muestran un cambio tangible en la confianza para actuar.

Además de la cultura, hemos invertido en apoyo directo y práctico para las mujeres en etapas clave de su carrera profesional. Nuestros **programas de mentoría y patrocinio**, incluido **"Moving Ahead"**, han puesto en contacto a mujeres con mentores de alto nivel que les abren puertas y les proporcionan orientación sincera. La implementación de prácticas de reclutamiento inclusivas, listas de candidatos diversas y procesos de evaluación equitativos está contribuyendo de manera significativa a reducir sesgos tanto en las contrataciones como en las promociones.

Sabemos que muchas mujeres asumen una parte desproporcionada de las responsabilidades relacionadas con el cuidado y la salud. Durante el último año, hemos reforzado el apoyo a la familia y al bienestar para que las carreras profesionales no se vean interrumpidas por los acontecimientos de la vida.

Hemos introducido permisos por cuidados neonatales, violencia doméstica e identidad de género, hemos aumentado las prestaciones por paternidad y hemos ampliado el apoyo a la menopausia con acceso a enfermeras especializadas. Las orientaciones sobre la menstruación, la fertilidad y el permiso parental compartido están contribuyendo a eliminar el estigma y a proporcionar ayuda práctica en los momentos importantes. La flexibilidad laboral se considera una forma normal de trabajar, no una concesión.

Estas políticas están diseñadas para ser sencillas y accesibles, ya que el apoyo solo funciona si las personas se sienten seguras al utilizarlo.

El progreso de las mujeres se supervisa con la misma disciplina que cualquier prioridad empresarial. Supervisamos la representación, las tasas de promoción y las diferencias salariales, y vinculamos la responsabilidad de los altos directivos con los resultados. La transparencia nos permite ser honestos sobre dónde nos encontramos y hacia dónde debemos dirigirnos.

Estamos avanzando de manera constante en el aumento de la presencia de mujeres en la empresa, y nuestra brecha salarial de género sigue reduciéndose a medida que más mujeres acceden a puestos mejor remunerados. Estos resultados son alentadores, pero sabemos que aún queda mucho por hacer, especialmente para apoyar a las mujeres en la mitad de su carrera profesional, donde muchas siguen enfrentándose a presiones contrapuestas.

En el centro de este trabajo se encuentra **"Inspire"**, una red que conecta a las mujeres de toda la firma, ofrece apoyo entre pares y brinda a los líderes sénior una visión directa sobre lo que funciona y lo que requiere cambio. A través de Inspire, hemos organizado programas de desarrollo, talleres de confianza y carrera profesional, eventos sobre menopausia y fertilidad, y conversaciones con mujeres líderes que comparten de manera honesta cómo gestionar la carrera y la vida personal. La red también involucra a aliados, reconociendo que la igualdad de género no es un asunto exclusivo de mujeres, sino un desafío de liderazgo.

La voz de **Inspire** ha influido en cambios prácticos, desde el diseño de roles flexibles hasta la forma en que comunicamos los permisos parentales. Ha contribuido a normalizar conversaciones que antes resultaban difíciles y ha creado rutas visibles para mujeres que anteriormente no podían ver a personas como ellas en posiciones de liderazgo.

Lo que hace diferente nuestro enfoque es que está co-creado. **Las mujeres en BDO Reino Unido no son receptoras pasivas de los programas; son arquitectas del cambio.** Las integrantes de Inspire participan en comités directivos, contribuyen al diseño de iniciativas y desafían a la firma a ser más audaz. Esta colaboración ha construido una cultura más humana, donde el éxito se define de manera amplia, donde el cuidado es compatible con la ambición, y donde el liderazgo se ve y se percibe más diverso que hace unos años.

El Día Internacional de la Mujer nos recuerda que el progreso no es inevitable; se construye a través de decisiones cotidianas. Cada año, nuestra red Inspire organiza un evento emblemático al que se invita a participar a toda la firma. Asimismo, celebramos anualmente los premios del Día Internacional de la Mujer, mediante los cuales reconocemos a mujeres y agentes de cambio por su destacada contribución al avance del equilibrio de género.

Continuaremos escuchando, midiendo y actuando, involucrando a nuestros colaboradores como socios en el cambio, para asegurar que trabajemos, crezcamos y alcancemos el éxito de manera conjunta. En BDO UK creemos firmemente **que una Firma en la que las mujeres prosperan es una Firma en la que todos prosperan.** Esa convicción orienta nuestra estrategia, nuestra cultura y nuestro compromiso con el futuro.

## Ganadores del premio IWD 2025



## Lista de inclusión global 2026



## BDO Países Bajos: BDO Ladies Circle (BLC)

Creciendo juntos. Conectando. Liderando con impacto.



En BDO Países Bajos creemos que el progreso comienza cuando las personas se unen, se fortalecen mutuamente y se atreven a construir algo más grande que ellas mismas. El tema del Día Internacional de la Mujer de este año —#GiveToGain— se alinea de manera natural con la esencia de nuestro propio BDO Ladies Circle (BLC). Porque es al dar —conocimiento, oportunidades, tiempo y apoyo— cuando impulsamos el crecimiento colectivo. Eso es lo que representa el BLC: un movimiento que conecta a las personas, estimula el liderazgo y empodera a las mujeres en todos los niveles de la organización para que alcancen sus metas.

En los Países Bajos, nuestro BLC ha estado activo desde 2019. Lo que comenzó como una pequeña iniciativa impulsada por colegas comprometidos se ha convertido en una plataforma sólida con una misión clara: **fortalecer el talento femenino dentro de BDO y generar espacios para un liderazgo inclusivo y orientado al futuro.**

### Nuestra historia: un movimiento que creció de manera orgánica

El BLC nació a partir de una observación sencilla pero poderosa: el talento está en todas partes, pero las oportunidades no siempre se distribuyen de manera equitativa. Dentro de BDO, veíamos a un número creciente de mujeres asumiendo roles clave, pero también identificamos ciertas barreras —visibilidad, confianza, redes de contacto y modelos a seguir— que era necesario abordar de manera colectiva.

Nuestras primeras reuniones eran pequeñas y consistían en sesiones de inspiración, reuniones durante el almuerzo y debates abiertos en los que las compañeras compartían sus experiencias y ambiciones. La energía que surgía de ellas demostraba inmediatamente lo necesario que era contar con una plataforma que uniera a las mujeres. A partir de ahí, el BLC se ha convertido en una red nacional con programas, colaboraciones y un plan anual estructurado.

Cada año definimos un conjunto de proyectos prioritarios. Para 2026, nuestras prioridades se centran en fortalecer el liderazgo inclusivo, profundizar el compromiso con la comunidad y mejorar la visibilidad en todo BDO.

Una de las iniciativas clave para el próximo año es la continuidad de las sesiones de información e inspiración relacionadas con el Comité Asesor de Nominaciones. Estas sesiones, organizadas por el BLC, ofrecen a los colaboradores información valiosa sobre los procedimientos y requisitos de nominación en BDO, ayudándoles a comprender mejor las vías de desarrollo y las expectativas asociadas a los roles de liderazgo.

De cara al futuro, nuestros planes para 2026 se centran en cuatro pilares principales:

### Programas de empoderamiento y visibilidad

Introduciremos nuevas iniciativas de liderazgo inclusivo, mejoraremos las herramientas de desarrollo y aplicaremos un enfoque más estructurado para la identificación del talento, apoyando a nuestros colaboradores en su crecimiento y progresión profesional.

### Fortalecimiento de nuestra comunidad

Buscamos profundizar nuestras conexiones internas mediante un mayor número de eventos regionales, encuentros nacionales y círculos temáticos en torno a temas clave como sostenibilidad, digitalización y desarrollo personal.

### Ampliación del programa de socios patrocinadores

Con el lanzamiento de múltiples nuevos grupos, ampliaremos el impacto del programa y fortaleceremos su alineación con las ambiciones estratégicas de BDO.

### Inspiración y liderazgo de pensamiento

A través de casos, entrevistas y mejores prácticas, destacaremos el impacto del liderazgo inclusivo en las personas, los equipos y la organización en su conjunto, fomentando una cultura de aprendizaje, inspiración y éxito compartido.

## Lanzamiento del Programa de Socios Patrocinadores

Uno de los pasos más significativos hacia la igualdad de género es derribar las barreras invisibles. El Programa de Socios Patrocinadores vincula a mujeres talentosas con líderes sénior de la organización, no solo como mentores, sino como patrocinadores activos que abren puertas, generan visibilidad y aceleran el desarrollo profesional.

## Expansión de la Plataforma de Empoderamiento Femenino

Con nuestra plataforma digital, el BLC ha creado un espacio centralizado para compartir conocimiento, inspiración, historias de éxito y herramientas prácticas.

## Rosanne de Groot,

Presidenta, Socia de Auditoría y Aseguramiento.



El Ladies Circle se centra en la conexión: **inspirarnos y empoderarnos mutuamente**, tanto a nivel personal como profesional.

## Nuestros temas para 2026: Crecer juntos. Conectar. Liderar con impacto.

En 2026, el BLC continúa impulsando una cultura en la que las mujeres se apoyan mutuamente para avanzar, a través de:

- ◆ Rutas de aprendizaje interactivas enfocadas en el desarrollo personal
- ◆ Círculos de apoyo entre pares para abordar retos de carrera y liderazgo
- ◆ Eventos de networking orientados al intercambio de conocimientos, desafíos y logros
- ◆ Proyectos multifuncionales diseñados para romper silos y fomentar la colaboración

La esencia se mantiene: **cuando invertimos unos en otros, todos crecemos.**

## Liderazgo con impacto

A medida que el mundo cambia, el liderazgo también evoluciona. El BLC busca contribuir a un nuevo estilo de liderazgo en BDO:

1. **Inclusivo**
2. **Colaborativo, más que competitivo**
3. **Basado en valores**
4. **Enfocado en un impacto sostenible y de largo plazo**

## Give to Gain: Lo que damos — y lo que generamos con ello.

Dentro del BLC, esto significa:

- ◆ Compartimos conocimiento, ayudando a otros a crecer de manera más ágil y efectiva.
- ◆ Demostramos liderazgo para que la próxima generación pueda encontrar y construir su propio camino.
- ◆ Creamos redes, haciendo visibles las oportunidades.
- ◆ Creamos espacios que permiten que la diversidad y la inclusión prosperen.
- ◆ Celebramos el éxito, asegurándonos de que el talento sea reconocido y valorado.

Al dar, realmente ganamos: una BDO más fuerte, una cultura más rica y una nueva generación de líderes preparados para el futuro.

## Para concluir

El BDO Ladies Circle no es un proyecto ni una iniciativa temporal. Es un movimiento. Un movimiento que conecta a las mujeres, impulsa el liderazgo y fortalece a BDO de cara al futuro.

En 2026, continuaremos construyendo — a través de la colaboración, del compromiso y de la convicción de que todos ganamos cuando elegimos aportar.

**Da para recibir. Crece para impactar. Lidera para inspirar.**



De izquierda a derecha, Rosanne de Groot, Krista Boere, Sabine Content, Daisy Kramer-de Beijer, Linda Rooijackers y Helen Gleis.

## BDO Australia: Redes de Inclusión

Nuestra red de inclusión BDO conecta y apoya a nuestra fuerza laboral diversa. Estas redes reflejan nuestro compromiso de crear un lugar de trabajo donde todos se sientan vistos, valorados y empoderados. Nuestras redes están abiertas a todos nuestros colaboradores y consisten en comités directivos nacionales y locales, que impulsan el compromiso y la acción, celebran momentos significativos y fortalecen las comunidades de las oficinas locales.

### Women@BDO

Empoderando a las mujeres a través de la conexión, el desarrollo y la alianza.

Women@BDO es una red nacional de inclusión que apoya y empodera a las mujeres en todos los niveles de la firma para que establezcan conexiones, adquieran conocimientos y habilidades que les permitan alcanzar sus aspiraciones profesionales. Dirigida por comités locales, la red promueve activamente la igualdad de género, la creación de comunidades y la alianza.

Entre los aspectos más destacados y las actividades principales se incluyen la serie de líderes destacados, paneles de mujeres en puestos de liderazgo, eventos de networking, reuniones de recarga «walk & talk» en Melbourne, talleres de marca personal en Brisbane y Adelaida, mentoría grupal en Sídney y sesiones de oratoria en Perth.

### Families&Careers@BDO

Families&Careers@BDO se puso en marcha durante la Semana del Cuidador 2024 con el fin de ayudar a nuestros colaboradores a conciliar el trabajo, la familia y las responsabilidades de cuidado, proporcionando un foro para la conexión, el intercambio de recursos y el aprendizaje en todas las oficinas.

La red está abierta a todos nuestros colaboradores, independientemente de su género o situación como cuidadores, y contribuye activamente a la cultura inclusiva de BDO mediante la organización de eventos nacionales y locales, el intercambio de recursos prácticos y la narración de historias.

Uno de los objetivos principales ha sido conectar con los padres y cuidadores para comprender qué tipo de apoyo adicional pueden necesitar y cuál es la mejor manera de facilitar el intercambio de información en toda la firma.

### Grupo de Trabajo BProud

BProud se dedica a promover la inclusión, la diversidad y la visibilidad de nuestra comunidad LGBTQ+ en BDO.

Nuestro grupo de trabajo BProud se formó en 2025 con el objetivo de aumentar la concientización sobre la inclusión de las personas LGBTQ+ en el lugar de trabajo, centrándose en crear un entorno de apoyo en el que todos se sientan seguros, respetados y empoderados para ser ellos mismos en el trabajo.

Está previsto lanzar oficialmente la red en 2026, y actualmente se están formando comités locales.



**BDO Australia ha sido reconocida como Empleador de Elección para la Igualdad de Género 2023-2025 por la Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (WGEA).**

Esta mención reconoce nuestro compromiso con la lucha contra los factores que provocan la desigualdad de género en el lugar de trabajo y nuestros continuos esfuerzos por mejorar los resultados en materia de igualdad de género. BDO en Australia también es miembro del Diversity Council Australia (DCA), una organización independiente sin ánimo de lucro líder en investigación, educación y defensa de la diversidad y la inclusión, y nos enorgullece que el DCA nos haya reconocido como empresa inclusiva. Superamos el índice de referencia nacional del DCA en al menos cinco de las seis medidas siguientes: concientización, compromiso, clima organizacional inclusivo, liderazgo inclusivo, equipo inclusivo y/o exclusión. Los miembros individuales del equipo de BDO pueden inscribirse gratuitamente en el DCA para acceder a las ventajas de nuestra afiliación, que incluyen seminarios web, eventos, liderazgo intelectual, estudios de casos e investigaciones.

## B-WOMEN: el liderazgo femenino que fortalece el futuro de BDO Interaméricas



De izquierda a derecha, **Claudia Camargo**, Managing Partner de BDO Colombia, **Claudia Palacios**, periodista Colombiana, **Paula Giraldo**, Managing Partner de BDO Venezuela.

**En BDO Interaméricas creemos que el liderazgo femenino no es solo un valor: es una fuerza estratégica que contribuye a la transformación de las organizaciones, conecta con las comunidades y construye un futuro sostenible.**

Bajo esta premisa nace **B-WOMEN**, un programa diseñado por Claudia Camargo, Managing Partner de la oficina de BDO en Colombia, que busca visibilizar, fortalecer y proyectar el talento de nuestras profesionales. Es un espacio donde se celebra el pensamiento estratégico, la creatividad y la visión de nuestras líderes y colaboradoras, impulsando su crecimiento.

Su nombre surge de la esencia de BDO; esa "B" que además de ser nuestra inicial, resalta las cualidades que nos definen e inspiran en nuestra labor cotidiana: Brillo, Balance, Bondad, Breakthrough, Boldness y Brilliance. **"Cada uno de estos atributos refleja cómo, a través del trabajo conjunto entre mujeres y hombres, consolidamos una cultura más diversa, cercana, consciente y preparada para los desafíos actuales"**, afirma Claudia Camargo.

Este programa, que nace en 2025, se articula en cinco pilares estratégicos que nos permiten avanzar desde el núcleo de nuestro negocio hacia el desarrollo integral que promovemos en la región.

### Pilares estratégicos de B-Women

#### 1. Relacionamiento

Este eje busca construir redes de colaboración que potencien las oportunidades de negocio, la innovación y el crecimiento.

Desde acá, buscamos abrir puertas que nos permitan conectar, aprender y compartir conocimientos desde nuestra experiencia, además de vincular a nuestras profesionales con redes nacionales e internacionales para ampliar horizontes.

#### 2. Comunicaciones

B-WOMEN es una plataforma que extiende la voz de nuestras líderes, convirtiéndolas en referentes de opinión.

Somos conscientes de que un liderazgo que no se comunica, se limita; por ello, proyectamos sus historias y trayectorias para fortalecer el posicionamiento de nuestra marca y conectar con el mercado desde perspectivas más humanas y diversas.

### 3. Desarrollo

Para continuar con el crecimiento de nuestros equipos debemos impulsar el aprendizaje continuo. Con este pilar buscamos brindar herramientas y desarrollar más capacidades que empoderan a nuestras mujeres promoviendo entornos más estratégicos dentro de la firma. Así nos preparamos para los retos emergentes y garantizamos nuestra competitividad a la vanguardia del sector.

### 4. Impacto

El liderazgo femenino debe trascender nuestros equipos y clientes, también está llamado a impactar comunidades y transformar a las nuevas generaciones. A través de este eje, fortalecemos nuestra apuesta por la sostenibilidad y conectamos con el talento joven. El éxito de BDO no solo se mide en cifras, sino en la capacidad de generar un cambio positivo en nuestro entorno y ser coherentes con nuestro propósito social.

### 5. Reconocimiento

Finalmente, hemos creado este pilar para visibilizar el liderazgo femenino en BDO y en el sector corporativo, compartiendo logros y resaltando la innovación. Al reconocer el talento, no solo atraemos a los mejores perfiles, sino que consolidamos nuestra reputación como socios estratégicos para clientes que buscan aliados diversos, auténticos y modernos.



### Un movimiento que construye futuro

En definitiva, **B-WOMEN** es el puente entre quienes somos hoy y la firma que aspiramos a ser. No solo amplifica voces y genera espacios: fortalece una cultura donde la diversidad impulsa la innovación y donde cada acción suma a un propósito superior.

Al promover el liderazgo femenino, **crece la persona, crece el equipo y crece la firma**. Porque cuando caminamos juntos, la organización se transforma... y se transforma para bien.



Su nombre surge de la esencia de BDO; esa "B" que además de ser nuestra inicial, resalta las cualidades que nos definen e inspiran en nuestra labor cotidiana: **Brillo, Balance, Bondad, Breakthrough, Boldness y Brilliance.**

# BDO Canadá: Premios WISE

## Mujeres en Busca de la Excelencia



Lanzados en 2022, los Premios Women in Search of Excellence (WISE) de BDO Canadá fueron establecidos en el marco del Día Internacional de la Mujer, con el propósito de reconocer las contribuciones extraordinarias de las mujeres en toda la firma. Estos premios celebran a aquellas personas que impulsan y promueven activamente la excelencia en BDO Canadá y en sus comunidades, ya sea a través del liderazgo, la mentoría, la promoción activa el fomento de entornos inclusivos donde las mujeres puedan ser auténticas y desarrollarse plenamente.

En el corazón de los Premios WISE se encuentra una comprensión compartida de

lo que significa la excelencia: crear culturas organizacionales donde las mujeres estén empoderadas para participar plenamente, superar barreras y alcanzar el éxito en cada etapa de sus carreras. Cada año, se invita a colaboradores de toda la firma a nominar a mujeres cuyas acciones elevan a otras personas, desafían los sesgos y contribuyen de manera significativa a un entorno laboral más equitativo. Las historias compartidas durante el proceso de nominación evidencian las diversas formas en que la excelencia se manifiesta en distintos roles, líneas de servicio y comunidades, reforzando la responsabilidad colectiva que todos asumimos en el avance de la equidad de género.

Los Premios WISE se han consolidado como un pilar fundamental dentro de la programación del Día Internacional de la Mujer y de los esfuerzos más amplios en materia de Diversidad, Equidad, Inclusión y Accesibilidad de BDO Canadá.

Al reconocer y visibilizar estas contribuciones, la iniciativa no solo honra los logros individuales, sino que también impulsa una acción continua, recordándonos que cuando las mujeres cuentan con el apoyo adecuado y se les posiciona para el éxito, el impacto trasciende el ámbito individual y fortalece a la firma en su conjunto.

### Cena WISE 2025



## BDO Mujeres Entrevistas



**Ysabella Poblete,**  
Oficina Global  
Director, International Business Strategy



**Kimberley Symon,**  
BDO Nueva Zelanda  
Business Advisory Partner



**Threenuch (Connie) Bunruangthaworn,**  
BDO Tailandia  
Legal Partner, Mergers & Acquisitions



**Sally Whenman,**  
BDO Australia  
Tax Partner, Corporate & International Tax



**Ameenah Ramdin,**  
BDO Mauricio  
Managing Partner



**Kirsten Konst,**  
BDO Países Bajos  
CEO/Chairman of the Board



**Synne Ekrem-Hansen,**  
BDO Noruega  
Chief Marketing & Communications

## Entrevista con



**Ysabella  
Poblete,**  
Oficina Global  
Director, International  
Business Strategy

### El viaje personal de Ysabella

Nací y crecí en Filipinas. De niña, soñaba con ser astronauta. Me fascinaba infinitamente el universo y explorar lo que hay más allá de lo que conocemos. Como muchos sueños infantiles, ese acabó chocando con la realidad. Convertirse en astronauta es un camino al alcance de muy pocos.

Así que elegí otro camino. Tras completar mi licenciatura en Ciencias en Manila, emprendí un viaje a la London School of Economic and Political Science, donde estudié mercados financieros, y más tarde completé un MBA en HEC, en París.

Mi carrera no siguió una línea recta. Empecé en banca de inversión en el Sudeste Asiático, antes de pasar a puestos de consultoría y estrategia en toda Europa. Estos entornos eran exigentes y de alta presión, con mucho en juego y poco margen de error. Me impulsaron a desarrollar rigor y disciplina desde el principio, pero también me enseñaron algo igual de importante: cómo el liderazgo se manifiesta bajo presión.

Con el tiempo, me di cuenta de que lo que más me motivaba **era ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio y el crecimiento, no solo diseñando la estrategia, sino haciéndola realidad.** Cada transición trajo consigo incertidumbre, pero también una creciente claridad sobre el tipo de líder en el que quería convertirme.

Trabajar y vivir en París también trajo consigo sus propios retos. Me ofrecieron un puesto muy interesante en un banco francés, con la condición de que dominara el francés en solo cuatro meses. Si mi nivel no era suficiente para entonces, tendría que irme. Fue un momento abrumador, pero también decisivo. Cuando me comprometo con algo, me comprometo por completo. Y lo conseguí. Francia me conquistó y, diez años después, la considero mi hogar.

Los años que pasé en la banca de inversión, moldeados por la experiencia internacional y los entornos dinámicos, han influido profundamente en mi forma de ver a las personas, los problemas y el liderazgo. Estos puestos me han enseñado **resiliencia, concentración y la importancia de mantener los pies en la tierra, especialmente cuando las expectativas son altas.**

Fuera del trabajo, encuentro el equilibrio en el océano. Soy buceadora certificada, apneísta y marinera. También recargo pilas con deportes como la equitación y el esquí, y a través de la música, ya que estudié piano clásico durante 15 años. Admito que también soy un poco aficionado al gimnasio; los días de descanso son negociables. Estas pasiones son mi ancla. Me mantienen conectado conmigo mismo, lo que creo que es esencial para liderar con claridad y determinación.

### #GiveToGain

Para mí, **#GiveToGain** significa compartir tiempo, confianza y perspectiva sin esperar resultados inmediatos. **Lo aplico mediante la tutoría, la defensa de los demás en ámbitos en los que aún no están presentes y la creación de espacios para conversaciones sinceras.** Con el tiempo, esa generosidad fortalece los equipos y mejora los resultados, para todos.

En mi propia carrera, he tenido la suerte de recibir ese mismo tipo de apoyo. Los directivos confiaron en mí antes de que me sintiera preparada. Los mentores me ofrecieron consejos sinceros. Los compañeros compartieron oportunidades en lugar de competir por ellas. No estaría donde estoy hoy sin esa generosidad.

Me motiva **generar impacto más allá de mi propio rol.** Disfruto ayudando a equipos y líderes a convertir ideas en algo tangible, a la vez que creo espacios para que otros crezcan en el proceso. Para mí, el liderazgo se trata de responsabilidad mucho más que de reconocimiento.

Ahora, en un rol de liderazgo, intento liderar con claridad y equidad. Establezco estándares altos, pero también dejo espacio para el aprendizaje y los errores. Habiendo experimentado estilos de liderazgo tanto comprensivos como desafiantes, me esfuerzo por fomentar un entorno donde las personas se sientan respetadas, confiadas y animadas a crecer.

## Retos y perspectivas

Al reflexionar sobre el panorama general, las mujeres aún enfrentan desafíos en su camino hacia el crecimiento. Los entornos de alta presión pueden amplificar las desigualdades existentes, especialmente para las mujeres. Las expectativas en torno a la firmeza, la visibilidad y el estilo de liderazgo no siempre se aplican de forma equitativa, y las mujeres a menudo tienen que esforzarse más para ser escuchadas y ganarse la confianza de sus colegas.

El patrocinio constante, el acceso equitativo a las oportunidades y líderes genuinamente abiertos a diferentes perspectivas marcan la diferencia. El crecimiento prospera en entornos donde las personas se sienten vistas, escuchadas y en las que se confía, no encasilladas.

## ¿Qué es una cultura generosa?

Una cultura generosa es aquella en la que las personas comparten el mérito, dedican tiempo a los demás y ofrecen ayuda sin que se la pidan. Es cuando el éxito no es un juego de ganar o perder, y el crecimiento es algo que se construye en equipo.

Tras un año y medio en BDO, su cultura me ha impresionado profundamente. BDO crea oportunidades mediante la movilidad, el desarrollo de liderazgo y un enfoque creciente en la inclusión y la pertenencia. Lo que más valoro es la apertura al diálogo y la voluntad de evolucionar: la diversidad, la equidad y la inclusión se abordan como un proceso, no como una lista de requisitos que cumplir.

## Consejos para jóvenes talentos

Confía en tu ritmo, en tu voz y ten claros tus valores y límites.

Aprende todo lo que puedas observando a los líderes que te rodean y recuerda que la forma en que te autolideres hoy, determinará cómo liderarás a los demás mañana.

La confianza crece con la experiencia. Se gana paso a paso.



Confía en tu ritmo,  
en tu voz y ten  
**claros tus** valores  
y límites.



El crecimiento prospera en entornos donde las personas se sienten **vistas, escuchadas y en las que se confía,** no encasilladas.



## Entrevista con



# Sally Whenman, BDO Australia

Tax Partner, Corporate & International Tax

### El viaje personal de Sally

Comencé mi carrera como graduada en Impuestos en una firma "Big four". Después de mi primera experiencia profesional, tomé un descanso laboral para vivir y trabajar en Londres, antes de regresar a Australia y continuar por un camino similar.

Tras el nacimiento de cada uno de mis hijos, me tomé un año de baja por maternidad. Esas pausas fueron intencionadas. Elegí estar presente durante esos primeros años, trabajando a tiempo parcial (tres días a la semana) y adaptando mi carrera a mi familia, cuando más me necesitaban. Después de volver al trabajo tras el nacimiento de mi hijo menor, me di cuenta de que algo tenía que cambiar. El ritmo y la presión ya no me parecían sostenibles. Ese fue el momento en el que decidí incorporarme a BDO, hace poco más de ocho años. **Sigue siendo una de las mejores decisiones que he tomado.** Hoy, como mis hijos se han vuelto más autosuficientes, trabajo cuatro días a la semana y **me siento realmente capaz de prosperar, tanto profesional como personalmente.**

La conciliación de la vida laboral y personal es un constante malabarismo. Mi marido y yo tenemos roles exigentes, y con tres hijos de 14, 13 y 10 años, además de un cachorro muy activo, nuestra casa siempre está llena. **Se necesita organización, flexibilidad y trabajo en equipo para que todo encaje.**

Fuera del trabajo, juego al fútbol y al baloncesto con un grupo maravilloso de mujeres. Es un espacio donde puedo desconectar, recargar energías y reconectar conmigo misma. Como familia, también nos encanta viajar, sobre todo por Europa. Una de mis vacaciones más memorables fue un viaje en velero por la Costa Croata, recorriendo de isla en isla; una experiencia que nunca olvidaré.

Hay momentos inevitables de concesiones mutuas. He faltado a alguna asamblea escolar o día de deportes por compromisos laborales. Al mismo tiempo, **BDO ofrece mucha flexibilidad y confianza, lo que me permite estar presente para mi familia cuando más lo necesito.** Valoro profundamente ese equilibrio.

### #GiveToGain

Hace unos 18 meses, me dieron la oportunidad de presidir el comité de Sídney de la red **Women@BDO** de BDO Australia. En ese momento, estaba considerando si la colaboración era el siguiente paso adecuado para mí. Ser invitada a este espacio de liderazgo, y a las conversaciones que importan, marcó la diferencia. Apoyarse mutuamente, compartir experiencias e invertir tiempo y energía en los demás pueden parecer acciones pequeñas, **pero su impacto es significativo.** A través de la red, vi de primera mano cómo el apoyo colectivo crea impulso, confianza y oportunidades.

Esa experiencia me ayudó a definir mis propias ambiciones. Me di cuenta de que quería continuar mi camino de crecimiento, convertirme en socia y contribuir activamente a la creación de una cultura inclusiva y solidaria. Durante los últimos 18 meses, hemos lanzado iniciativas significativas, como grupos de mentoría, entrevistas de panel sobre temas para mujeres y eventos de networking.

Para mí, **#GivetoGain** se trata de invertir deliberadamente en las personas y en los equipos. Cuando las personas se sienten apoyadas, animadas a compartir ideas y con espacio para crecer, los beneficios se acumulan, lo que resulta en una colaboración más sólida y una organización más resiliente.



## Women@BDO

### Empoderar a las mujeres a través de la conexión, el desarrollo y la alianza

Women@BDO es una red nacional de inclusión que apoya y empodera a mujeres de todos los niveles de la firma para que desarrollen conexiones, conocimientos y habilidades que les permitan alcanzar sus aspiraciones profesionales. La red promueve activamente la igualdad de género, el desarrollo de comunidades y la colaboración. Entre sus actividades locales más destacadas se incluyen presentaciones de líderes, paneles sobre mujeres en puestos de liderazgo, eventos de networking, reuniones informales en Melbourne, talleres de marca personal en Brisbane y Adelaide, mentoría grupal en Sídney y sesiones de oratoria en Perth.

Una de las inversiones más valiosas en mi carrera ha sido contar **con un sólido sistema de apoyo**. He tenido la suerte de contar con mentores formales e informales, quienes generosamente compartieron su tiempo y experiencia. También participé en un programa piloto de mentoría, que tuvo un impacto increíble. Igual de importantes son los mentores informales: colaboradores de diferentes líneas de servicio que creyeron en mí, me abrieron puertas y me ayudaron a desarrollar la confianza en mí misma que todas necesitamos para dar el siguiente paso.

#### Retos y perspectivas

Como mujeres, aún podemos experimentar momentos de inseguridad con más frecuencia que nuestros colegas hombres, preguntándonos si estamos listas para el siguiente paso. **Contar con personas que te apoyan activamente, que te recuerdan tus fortalezas, marca la diferencia.**

El verdadero cambio ocurre cuando los líderes comprenden los desafíos únicos que enfrentan las mujeres a lo largo de sus carreras. En BDO, la capacitación en liderazgo inclusivo proporciona a nuestros socios las herramientas para apoyar mejor a sus equipos, fomentar la seguridad psicológica y liderar con empatía y consciencia.



El cambio no siempre tiene que ser rápido ni drástico. A menudo, se construye con constancia: reteniendo a las mujeres a medida que progresan, ofreciendo modelos a seguir visibles que demuestren que es posible compaginar la vida profesional con la familiar, y garantizando que todas las voces sean escuchadas. Estas son las bases de un impacto duradero.

#### ¿Qué es la cultura generosa?

Significa poner las necesidades del equipo en primer lugar e invertir unos en otros, ya sea recomendando trabajo al colega más adecuado para el cliente o tomándose el tiempo para asesorar el crecimiento de alguien.

Se trata de alentar a las personas a ir más allá de sus zonas de confort y, al mismo tiempo, brindarles el apoyo que necesitan para tener éxito.

Veo esa cultura en BDO todos los días: una cultura en la que las personas se apoyan entre sí, en la que todos tienen una oportunidad justa y en la que es seguro ser uno mismo.

#### Consejos para jóvenes talentos

Invierte en relaciones significativas y dedica tiempo a conectar genuinamente. A medida que construyes tu carrera, las conexiones humanas son tan importantes como las habilidades técnicas, que siempre se pueden aprender y perfeccionar.

Cuando se cuenta con un equipo que brinda apoyo y mentores que alientan, es posible crecer con seguridad. Y sí, también es posible fracasar con seguridad. Nadie acierta desde el principio, y así es precisamente como se aprende y se crece.

## Entrevista con



**Ameenah  
Ramdin,**  
BDO Mauricio  
Managing Partner

### La trayectoria personal de Ameenah

Soy la mayor de cuatro hermanas, criada en una familia cariñosa y un hogar de mujeres fuertes. Cuando era joven y pensaba en mi futuro, mi primer sueño era convertirme en estilista. Me encantaba la moda e imaginaba que algún día trabajaría como diseñadora de moda.

Fue mi padre quien, con delicadeza, me orientó hacia otra dirección. Él vio en mí otras fortalezas y me animó a estudiar contabilidad, algo para lo que creía que tenía un talento natural. Seguí su consejo y estudié Contabilidad en el Reino Unido.

Regresé a Mauricio, me casé y más tarde me convertí en la orgullosa madre de una hija, que acaba de terminar su máster en el Reino Unido. Verla iniciar su propia trayectoria profesional me ha dado una nueva perspectiva sobre las aspiraciones y los retos a los que se enfrentan los jóvenes talentos hoy en día.

Cuando regresé del Reino Unido, me incorporé a DCDM, que pasó a formar parte de la red BDO en 2007. He desarrollado toda mi carrera profesional en BDO, **desde puestos junior hasta socio director**, y estoy muy orgullosa de ese recorrido. Crecer dentro de la misma organización me ha ayudado a comprender a nuestra gente en cada etapa de su carrera y ha moldeado la líder que soy hoy.

Me convertí en Socia en 2008 y, poco a poco, asumí el liderazgo del equipo de servicios financieros, actuando como socia responsable de varios de los bancos más importantes de Mauricio y de toda la región. En 2020, fui nombrada Directora de Auditoría y, en 2022, asumí el cargo de Socia Directora de BDO Mauricio. Me pareció una progresión natural, respaldada por la confianza, el trabajo en equipo y la ambición compartida.

Describiría mi estilo de liderazgo como **profundamente empático**. Cada día, ya sea de camino al trabajo o de vuelta a casa, reflexiono sobre cómo puedo apoyar mejor a mi equipo. Me gusta entender **el porqué** de todo lo que hacemos y, cuando surge un problema, no lo dejo pasar hasta que lo entiendo completamente y lo resuelvo. Sea cual sea el problema o la cuestión que se plantee, no lo dejo pasar. Necesito entenderlo y verlo resuelto. Creo que esta atención y persistencia es algo que muchas mujeres aportan al liderazgo: nos tomamos las cosas muy en serio y trabajamos con atención y cuidado.

Para desconectarme del trabajo, disfruto cuidándome: un masaje, un momento de tranquilidad, largos paseos en soledad... Me aportan alegría y me ayudan a recargar las pilas. También me gusta leer, aunque el tiempo no siempre me permite hacerlo tanto como me gustaría.

### #GiveToGain

**#GivetoGain** trata sobre la generosidad en todas sus formas. Significa compartir conocimientos, valores y experiencias, y no dejar nunca de aprender por el camino. Es fundamental predicar con el ejemplo: mostrar a los demás no solo qué hacer, sino cómo y por qué.

Give to Gain también trata sobre el reconocimiento. Todo el mundo quiere sentirse valorado. Dedicar tiempo a dar las gracias, por pequeña que sea la contribución, marca una gran diferencia. **Cuando las personas se sienten respetadas y apreciadas, se sienten motivadas para crecer y dar lo mejor de sí mismas.**

En BDO Mauricio, creemos firmemente en el aprendizaje y el desarrollo continuo para todos. Las habilidades técnicas son importantes, pero el aprendizaje va más allá. Invertimos en habilidades sociales que ayudan a nuestra gente a crecer como profesionales y como personas, por ejemplo, la formación sobre cómo comunicarse eficazmente con los clientes, lo cual ha tenido una gran acogida. Seguiremos invirtiendo en este tipo de desarrollo.

El trabajo en equipo es una actividad que considero igualmente importante. Siempre pregunto a nuestra gente qué les gustaría hacer y animo a todos a que expresen y compartan sus ideas. Crear un entorno en el que todos se sientan incluidos, escuchados y parte de la organización es algo que me importa profundamente.

## Retos y perspectivas

Garantizar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal es un reto para todos. Nuestros empleados, tanto hombres como mujeres, trabajan duro y se esfuerzan continuamente por encontrar ese equilibrio, especialmente cuando tienen familias jóvenes.

En Mauricio, tenemos la suerte de contar con sólidos sistemas de apoyo (empleadas domésticas, cocineros, niñeras) que pueden marcar una diferencia significativa. Tener familia en Europa me ha demostrado lo valioso que es este apoyo, y nunca lo doy por sentado.

Para mí, **el equilibrio también consiste en estar presente**. Puede que trabaje muchas horas, pero dedico tiempo a momentos de calidad: vacaciones juntos, ir al cine o simplemente compartir tiempo con la familia. Esa conexión es esencial.

## ¿Qué es una cultura generosa?

A menudo pienso y creo en el dicho: "Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado".

Para mí, eso captura la esencia de una cultura generosa en la que todos sienten que pertenecen, se sienten aceptados, comprendidos y valorados.

No basta con decir que una cultura es generosa, la gente debe sentirlo de verdad. Necesitan saber que no están solos, que pueden confiar los unos en los otros para recibir apoyo, motivación y ánimo.

Esto es lo que hace especial a BDO. No se limita a BDO Mauricio: realmente somos una sola firma. Como Socio Directora, sé que cuando necesito consejo o apoyo, solo tengo que hacer una llamada. Esa sensación de cercanía, experiencia compartida y apoyo mutuo es muy poderosa.

## Consejos para jóvenes talentos

A los jóvenes talentos les daría el mismo consejo que siempre le he dado a mi propia hija: **crean en ustedes mismos**.

Sean resilientes. Todo camino tiene sus retos, sus aprendizajes y sus momentos de duda; no todo va a ir siempre sobre ruedas. Tómense tiempo para mirar atrás y sentirse orgullosos de lo que ya han logrado, y saquen fuerzas de ello.

No tengan miedo al fracaso. Si algo no sale bien, vuelvan a intentarlo. Nunca se empieza desde cero, se empieza con una nueva experiencia. El fracaso fortalece. Y, sobre todo, nunca se rindan.



Si quieres ir rápido, ve solo. **Si quieres llegar lejos, ve acompañado.**



## Entrevista con



**Kimberley  
Symon,**

**BDO Nueva  
Zelanda**

**Business Advisory Partner**

### El viaje personal de Kim

Soy Socia de nuestro equipo de consultoría ubicado en Christchurch, la segunda oficina más grande de la red de BDO Nueva Zelanda y una de las oficinas más grandes de cualquier red de auditoría en la Isla Sur de Nueva Zelanda. Soy una de las 14 socias locales de BDO y dirijo un equipo de consultoría empresarial que representa aproximadamente la mitad de la nómina de la oficina. Es un trabajo exigente, que me plantea retos cada día, y que valoro mucho.

Llevo cinco años en BDO, un periodo que ha sido muy satisfactorio y formativo. Empecé mi carrera en 2008 como pasante en KPMG, que poco después se fusionó con EY en Christchurch. Era un entorno difícil para un joven recién incorporado. En 2021, di el salto a BDO, **una decisión que marcó un nuevo y emocionante capítulo.**

Además de mi carrera profesional, soy madre de tres hijos. El mayor tiene 22 años y tengo dos hijas pequeñas de 6 y 7 años. Tuve mi primer hijo cuando aún estaba en la universidad. En aquel momento, no era plenamente consciente de lo que estaba desarrollando (resiliencia, adaptabilidad y confianza), pero aquellos primeros años moldearon mi forma de liderar hoy en día. En aquella época, la flexibilidad era limitada, especialmente en un entorno como el de las cuatro grandes firmas. Lo superé y completé mi formación como contable colegiada dos años después de comenzar mi carrera profesional.

En 2011, se produjo el terremoto de Christchurch. Fue un acontecimiento devastador, y los años siguientes fueron increíblemente exigentes, tanto a nivel profesional como personal, mientras criaba a una familia joven. **Pero cuando eres joven, simplemente lo haces: encuentras la manera de seguir adelante. No lo analizas en exceso: te mueves, te adaptas y sigues adelante.**

A pesar de los retos, reconozco lo afortunada que he sido al trabajar junto a una compañera fuerte al principio de mi carrera. Durante casi una década, ella me demostró que **el liderazgo y la maternidad no eran mutuamente excluyentes.** Ella comprendía las realidades de la vida familiar y creó un espacio para la confianza y la comprensión. Esa visibilidad fue importante. Me demostró que era posible.

Los sistemas de apoyo lo son todo. En el trabajo, sí, pero también en casa. Tengo un marido que me apoya muchísimo y que ha decidido conscientemente dejar de trabajar a tiempo completo para poder estar ahí para nuestros hijos: recogerlos del colegio, llevarlos a actividades extraescolares, ayudarles con los deberes. Gracias a esa responsabilidad compartida, podemos hacer que todo funcione y seguir siendo flexibles.

La flexibilidad es lo que mantiene todo unido. Hay momentos en los que el trabajo me exige más y momentos en los que sé que he llegado a mi límite y necesito dar un paso atrás.

### #GiveToGain

Para mí, Dar para Recibir comienza con el **permiso.**

Permiso para hacer una pausa, decir que no y establecer límites. Muchas mujeres tienen dificultades con esto. Incluso cuando decimos que no, a menudo nos encontramos haciéndolo de todos modos. Dar, en este contexto, no se trata de hacer más. Se trata de saber que se te permite el espacio para hacer una pausa, reflexionar, ganar claridad y avanzar con intención. Ese es un verdadero regalo.

También se trata de **ser generosa con los demás.** Quiero ser una líder presente y accesible, tanto si alguien quiere hablar de sus ambiciones profesionales, de sus retos o del significado del éxito.

En relación con esto, para mí, como líder, es importante abordar cuestiones e iniciativas que demuestren el propósito de BDO, *Personas ayudando a Personas*, y que aporten un valor importante a nuestros clientes. A veces, esto puede significar ser valiente y dar un paso al frente, algo que no siempre me ha resultado fácil. Un buen ejemplo de ello ha sido aprovechar la oportunidad de convertirme en la imagen pública del Índice de Rendimiento Empresarial de BDO a nivel nacional. Esto me ha llevado a participar en entrevistas con los medios de comunicación, vídeos,

anuncios publicitarios a nivel nacional y seminarios para clientes, en los que he compartido consejos importantes para que los líderes empresariales puedan abordar las cuestiones prioritarias que se destacan en la encuesta semestral. Lo que ha sido realmente gratificante aquí ha sido la sensación de valor que supone poder retribuir a nuestros clientes y a la comunidad empresarial compartiendo nuestros conocimientos, lo que se refleja en los comentarios positivos que seguimos recibiendo sobre esta iniciativa.

Lo que realmente me importa es reconocer que no hay dos carreras iguales. Cada persona tiene su propio camino. Mi función es apoyar y guiar a los miembros de mi equipo para que se conviertan en la mejor versión de sí mismos. No en lo que yo creo que deberían ser, sino en lo que ellos quieren ser. Cuando alcanzan este punto de claridad, mi función pasa a ser la de facilitarles las cosas, creando las condiciones para el crecimiento, la confianza y el impulso.

Contamos con un programa estructurado para directivos, en el que se forma a los líderes para que orienten y desarrollen a su equipo. Aunque el rendimiento forma parte de la conversación, también dedicamos tiempo a hablar de aspiraciones y objetivos a largo plazo. Con los miembros de mi equipo, prefiero mantener conversaciones que vayan más allá de su función inmediata. ¿Dónde se ven dentro de cinco años? ¿Y qué podemos hacer juntos para ayudarles a llegar hasta allí?

Esos son los momentos en los que elijo deliberadamente a mi familia, una velada juntos o un fin de semana completo lejos del trabajo.

Además, he aprendido la importancia de recargar energías. He empezado a practicar yoga caliente e intento ir dos veces por semana. También paseo a nuestro perro todos los días, pequeñas rutinas que me ayudan a recargar las pilas.

### Retos y perspectivas

Como mujeres, a menudo todavía tenemos que esforzarnos más para alcanzar puestos de liderazgo o de colaboración. Muchas mujeres reflexionan más tiempo antes de dar un paso adelante. Las preguntas suelen ser más importantes, teniendo en cuenta el impacto en la familia, el equilibrio y el momento oportuno.

Para mí, tener un modelo a seguir que me demostró que era posible marcó una gran diferencia. Aunque se están haciendo progresos, seguimos necesitando modelos femeninos más visibles. Ayudan a otras personas a desarrollar la confianza necesaria para avanzar en su carrera profesional.

En nuestra oficina de Christchurch, las sólidas políticas de permiso parental apoyan a las familias jóvenes y, a nivel local, se amplía el permiso financiado por el Gobierno.



Lo más importante es lo que suceda después. El permiso parental no debe encasillar a las mujeres ni limitar su crecimiento. Sí, puede que haya que adoptar una perspectiva a más largo plazo, pero una pausa no significa que se pierda una oportunidad. Tienes tiempo. Además, la paternidad también aporta nuevas y valiosas perspectivas. Muchos de nuestros clientes son empresas familiares, y poder conectar con ellos en temas relacionados con la familia a menudo fortalece las relaciones y genera confianza.

### ¿Qué es una cultura generosa?

Hace unos años, BDO Nueva Zelanda renovó sus valores nacionales, inspirándose en el pepeha, la forma maorí de presentarse, y reflejando la singularidad de nuestro pueblo y nuestro espíritu colectivo. Hay dos valores en particular que están estrechamente vinculados a una cultura generosa: Whanaungatanga (son las personas, son las personas) y Manaakitanga (abierto

y acogedor). Estos valores encarnan la cultura inclusiva y centrada en las personas que tenemos en BDO en Nueva Zelanda, un lugar de pertenencia, generosidad y liderazgo responsable.

Para mí, personalmente, también se trata de estar abierto a las posibilidades, estar presente y ser generoso con tu tiempo, conocimientos y experiencia.

### Consejos para jóvenes talentos

Animaría a los jóvenes profesionales a estar **abiertos a las oportunidades** y a aprovechar cada momento de aprendizaje.

BDO es un lugar donde puedes aprender y crecer, no solo técnicamente, sino también personalmente. Tómate el tiempo necesario para comprender mejor quién eres y qué te motiva. Muchos jóvenes aún están descubriendo eso al inicio de sus carreras.

Lo más importante es **encontrar tu sistema de apoyo**: compañeros, mentores, entrenadores y modelos a seguir. **Nadie triunfa solo.**

## Entrevista con



# Threenuch (Connie) Bunruangthaworn, BDO Tailandia

Legal Partner, Mergers & Acquisitions

### La trayectoria personal de Connie

Tengo ascendencia tailandesa y china. Mi abuelo emigró de China a Tailandia, y hoy somos la tercera generación que vive y trabaja en este país, al que consideramos plenamente nuestro hogar. Como ocurre en muchas familias de origen chino, la mía administraba un pequeño negocio, por lo que crecí inmersa en conversaciones sobre trabajo, responsabilidad y espíritu emprendedor, colaborando ocasionalmente con tareas sencillas. Desde una edad temprana, este entorno moldeó mi forma de pensar y me llevó a asumir de manera natural que mis estudios —y posteriormente mi carrera profesional— estarían vinculados al mundo de los negocios.

Sin embargo, cuando llegó el momento de elegir mi camino universitario, tomé una decisión que sorprendió a mis padres y, quizá, incluso a mí misma. Opté por estudiar Derecho. Aunque mis padres no estuvieron convencidos de inmediato, tenía la firme convicción de que esta disciplina me permitiría comprender cómo funcionan realmente las empresas y cómo logran crecer. Posteriormente, obtuve una maestría en la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), con especialización en Fusiones y Adquisiciones y regulación de valores. Durante esa etapa, comprendí que el Derecho y los negocios están profundamente interrelacionados, y que era posible **integrar ambas disciplinas de una manera significativa y práctica.**

Tras regresar a Bangkok, me incorporé a ZICOLaw, que en ese momento era una pequeña filial de su casa matriz en Malasia. Nuestra oficina en Bangkok estaba conformada únicamente por tres personas: un socio, una abogada junior (yo) y una secretaria. Realmente se sentía como si estuviéramos abriendo camino, construyendo algo desde cero. Como abogada junior, brindé apoyo al despacho en todas sus áreas de práctica, desde asuntos corporativos y de inversión directa, hasta temas laborales, bancarios y de fusiones y adquisiciones. Esta amplia exposición me proporcionó una base sólida y me permitió identificar las áreas del Derecho por las que sentía mayor afinidad profesional.

A medida que la firma continuó su crecimiento, ZICOLaw inició posteriormente una colaboración con KPMG Tailandia, donde asumí el cargo de Directora del equipo legal. Recientemente, me incorporé a BDO como Socia del área legal. Este rol me brinda la oportunidad de profundizar aún más en el ámbito de fusiones y adquisiciones corporativas, al tiempo que contribuyo a la expansión y al desarrollo integral de la práctica legal. Esto representó un paso lógico en mi trayectoria profesional, al permitirme integrar experiencia, liderazgo y una visión de largo plazo.

Para encontrar equilibrio después de una jornada laboral exigente, disfruto pasar tiempo al aire libre. Me gusta correr y jugar golf, y también practico yoga. Estas actividades me ayudan a despejar la mente, desconectarme del trabajo y retomar mis responsabilidades con un enfoque y una energía renovada.

### Retos y perspectivas

En Tailandia, las mujeres tienen grandes oportunidades de éxito en igualdad de condiciones. Si nos fijamos en el equilibrio de género en BDO Tailandia, actualmente contamos con más mujeres que hombres, especialmente en los departamentos fiscal y legal.

Además, a las madres jóvenes les resulta relativamente fácil compaginar la maternidad con la carrera profesional. Nuestro modelo de trabajo híbrido, que consiste en trabajar desde casa tres días de cada cinco, se basa en la confianza y funciona muy bien para nuestra gente.

Además, el Gobierno tailandés ha ampliado recientemente el permiso de maternidad a 120 días, lo que supone un mes más que el sistema anterior, y ha introducido el derecho a un permiso para el cuidado de recién nacidos con complicaciones médicas o discapacidades de hasta 15 días, lo que supone un apoyo adicional para las familias trabajadoras.

## #GiveToGain

Give to Gain, para mí, significa **liderar desde la confianza, la apertura y un compromiso genuino con el desarrollo de los demás**. Me aseguro de que mi equipo pueda aprender continuamente de mi experiencia y de estar siempre disponible para brindar apoyo cuando surgen desafíos. Busco que cada integrante del equipo se sienta impulsado a crecer, fortalecer sus capacidades y avanzar con confianza en su desarrollo profesional.

Cuando identifico que una persona cuenta con la capacidad necesaria para desempeñar su rol de manera sólida y mantiene de forma consistente altos estándares de calidad en su trabajo, me siento plenamente cómoda delegando responsabilidades en sus manos. Confiar en los demás no solo los empodera, sino que también genera espacio para nuevas oportunidades, tanto a nivel individual como para el equipo en su conjunto.

## ¿Qué es una cultura generosa?

Aunque llevo relativamente poco tiempo en BDO Tailandia, realmente siento la cultura generosa que existe aquí. En algunas firmas, las contribuciones de las personas se miden únicamente a través de los KPI. Si bien el rendimiento es importante, no es suficiente por sí solo. También debemos ser empáticos y conscientes de las circunstancias personales a las que pueden enfrentarse

Asimismo, creo firmemente en el desarrollo de las personas más allá de la especialización técnica. En el ejercicio del Derecho, las habilidades de comunicación y gestión —incluida la comprensión comercial y el enfoque práctico— son fundamentales; por ello, pongo especial énfasis en **apoyar a mi equipo para que fortalezca sus habilidades blandas en paralelo con su conocimiento jurídico**.

La mentoría desempeña un papel clave en el crecimiento de nuestra gente. Cada miembro del equipo recibe acompañamiento de profesionales con mayor nivel de antigüedad y, una vez que alcanzan el nivel de gerencia, directores o socios continúan brindándoles orientación y coaching. Mantenemos conversaciones mensuales que pueden abarcar tanto temas profesionales como personales. Estos espacios nos permiten generar cercanía, abordar desafíos y dialogar de manera abierta sobre aspiraciones y objetivos futuros.

las personas. Cuando nos tomamos el tiempo para comprender estas situaciones y adaptarnos o facilitar el apoyo, el impacto es significativo. Ayudar activamente a alguien a superar un problema genera confianza y seguridad. Cuando las personas se sienten apoyadas, tienen más confianza, se comprometen más y, en última instancia, rinden mejor.

Para mí, una cultura generosa es aquella en la que las personas se sienten seguras para hablar abiertamente y en la que la confianza y la comprensión se construyen a través de una conexión humana genuina.

## Un consejo para los jóvenes talentos

Siempre les digo a los jóvenes profesionales que se tomen el tiempo necesario para comprender realmente cuál es su función. Experimenten el trabajo en su totalidad: descubran lo que les gusta y también lo que quizá no les guste tanto.

Después de un año, reflexionen, evalúen y hablen sobre ello. ¡Encuentren su pasión!

Y lo más importante, no te rindas. **Aprovecha tu trabajo y todas las oportunidades que se te presenten.** Incluso en tus primeros años, todo lo que hagas tiene valor. Cada experiencia tendrá un impacto en tu futura carrera.

Primero, construye una base sólida. Las lecciones que aprendas te acompañarán a lo largo de tu trayectoria profesional.



Cuando las personas se sienten **apoyadas**, tienen más confianza, se comprometen más y, en última instancia, **rinden mejor**.



## Entrevista con



**Kirsten  
Konst,**  
BDO Países Bajos  
CEO/Chairman of the  
Board

### El viaje personal de Kirsten

Vivo en Ámsterdam con mi pareja y nuestro perro. Ambos tenemos vidas profesionales muy ocupadas; mi pareja es empresario y dirige una empresa familiar, por lo que nuestra vida siempre está llena y es muy ajetreada, pero también muy gratificante.

Fuera del trabajo, disfrutamos plenamente de todo lo que la vida nos ofrece. Nos encanta pasar tiempo con la familia y los amigos, y sumergirnos en la rica cultura, la energía y la apertura que caracterizan a Ámsterdam. Es una ciudad que refleja muchos de los valores que considero fundamentales. Me describiría como una líder profundamente enfocada en las personas. Encontrar el equilibrio adecuado entre el rendimiento y el bienestar de las personas siempre ha sido esencial para mí. Una forma de pensar profundamente arraigada en la historia de mi familia.

Mi madre nació en 1940 en lo que entonces era Checoslovaquia, como parte de la minoría germanoparlante de los sudetes. Durante la guerra, su familia quedó atrapada entre los ocupantes rusos y alemanes. Eran agricultores cuyo único deseo era cuidar de sus tierras y de su familia. Después de la guerra, se vieron obligados a dejarlo todo atrás. No eran bienvenidos en Alemania, que luchaba por reconstruirse, y cuando mi madre finalmente se trasladó a los Países Bajos, tampoco recibió una acogida muy cálida allí, simplemente por el idioma que hablaba. Esos prejuicios la marcaron profundamente.

A lo largo de su vida se enfrentó a la discriminación y la exclusión, pero transformó esas experiencias en algo poderoso. Los utilizó para enseñarnos a mi hermano y a mí lo que realmente importa en la vida, **a perseverar, apoyar a los demás, evitar juzgar demasiado rápido y buscar siempre al ser humano que hay detrás de cualquier prejuicio.**

Esa orientación se ha quedado conmigo y es la base de mi identidad como líder. Comencé mi carrera en consultoría y más tarde pasé muchos años en uno de los bancos más grandes de los Países Bajos, donde fui responsable del servicio al cliente y dirigí complejos cambios organizativos y de liderazgo. Más recientemente, me sentí preparada para un nuevo capítulo: un cambio profesional hacia un entorno más emprendedor. Esa búsqueda me llevó a BDO, donde me incorporé como Directora de Transformación hace poco más de un año. Desde el primer día, me convencí. En este puesto, descubrí muchas de las cosas que me apasionan: contribuir al desarrollo estratégico, organizativo y de liderazgo de una manera profesional, pero muy personal. También vi el enorme potencial sin explotar que había.

### #GiveToGain

Para mí, **#GiveToGain** significa **invertir hoy con la intención de crear valor a largo plazo.** Significa crear deliberadamente las condiciones en las que nuestra gente pueda crecer, asegurándonos de que dispongan de las herramientas, la confianza y las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras y alcanzar puestos de mayor responsabilidad con el tiempo. Supervisamos de cerca nuestros datos sobre diversidad de género. Aunque se han logrado avances, nos dimos cuenta de que seguíamos perdiendo a demasiadas mujeres con talento por el camino. La pregunta era: ¿por qué?

Un momento clave en el que las mujeres solían abandonar la firma era cuando se convertían en madres. Esta observación nos llevó a crear nuestro programa Parent Journey, que ofrece apoyo tanto a las empleadas como a los empleados. Organizamos sesiones específicas sobre las expectativas, la flexibilidad y el apoyo que ofrece BDO. Al hablar abiertamente, eliminamos la incertidumbre y, como resultado, las mujeres son mucho menos propensas a abandonar la firma.

Otro momento crucial es el proceso de nombramiento para puestos de director o socio asalariado. Estas trayectorias pueden percibirse como opacas y algo intimidantes. Muchas mujeres con talento se preguntaban si debían siquiera participar en el proceso. Al desmitificar el proceso, explicando qué esperar, cómo funcionan las entrevistas y qué viene después, eliminamos la tensión innecesaria. Esta transparencia ya ha animado a más mujeres a dar un paso adelante con confianza.



No esperes a que te elijan – **elige tu propio camino.**

Los clientes confirmaron sistemáticamente esta experiencia. Valoran la profesionalidad de BDO, pero valoran igualmente trabajar con personas que se interesan genuinamente por ellos y por lo que realmente importa a su negocio. Cuando el presidente del Consejo de Administración anunció su jubilación, no lo dudé. BDO es como mi hogar. Me encanta la gente, la organización, y me sentí apoyada por los socios. Hace dos meses, fui nombrada la próxima Presidente del Consejo, un honor que asumo con gran orgullo y responsabilidad.

### Retos y perspectivas

Muchas mujeres siguen creyendo que un rendimiento excepcional conduce automáticamente al reconocimiento y al siguiente paso. Por desgracia, se trata de una idea errónea.

Las oportunidades suelen recaer en aquellas personas que expresan activamente sus ambiciones. Por lo tanto, mi mensaje para las mujeres es claro: desarrollen la conciencia de sí mismas, inviertan en su desarrollo y, cuando se sientan preparadas, levanten la mano y pidan que se las tomen en consideración. No esperen a que las elijan: elijan su propio camino.

Mi segundo llamamiento va dirigido a quienes apoyan el talento femenino: **no**

**se limiten a ser mentores o coaches, sean promotores.** Hagan visible el potencial, defiéndanlas y ayúdenlas a abrir puertas.

BDO se compromete con este camino a través de políticas e iniciativas a largo plazo que fomentan una cultura inclusiva: desde prácticas de contratación y igualdad salarial hasta redes de empleados como el Ladies' Circle y comités de diversidad.

### ¿Qué es una cultura generosa?

Una cultura generosa es una organización en la que te sientes como en casa, no solo como profesional, sino también como persona. Un lugar en el que se te anima a ser tú misma en el trabajo, todos los días.

### Consejos para jóvenes talentos

Invierte en tu desarrollo profesional y personal. Sé curioso, todos los días.

Especialmente para nuestras talentosas mujeres: atrevanse a dar un paso adelante con confianza.

Una carrera profesional es un viaje, **rara vez una línea recta.** Es un camino de crecimiento, aprendizaje y autodescubrimiento. ¡Aceptalo y disfrútalo!

## Entrevista con



# Synne Ekrem-Hansen, BDO Noruega Chief Marketing & Communications

### La trayectoria personal de Synne

Estoy casada y soy madre orgullosa de dos hijos, de 11 y 13 años. La vida familiar es una parte importante de quién soy y, naturalmente, influye en mi forma de pensar sobre el trabajo, el liderazgo y el equilibrio.

De pequeña, siempre aspiré a ser periodista. Empecé con una licenciatura en Economía y Medios de Comunicación en la BI Norwegian Business School, que más tarde completé con un máster ejecutivo en Gestión. Y fue precisamente en el periodismo donde comenzó mi carrera profesional. Durante varios años, trabajé como periodista para Dagbladet, Dagsavisen y Finanssidan, algunos de los periódicos financieros más importantes de Noruega, cubriendo noticias de toda Escandinavia.

Me encantaba el periodismo. Es una profesión dinámica: cada día trae una nueva historia. Pero después de unos cinco años, tomé la decisión consciente de pasar al campo de la comunicación y medios, trabajando tanto como consultora como asesora interna de comunicación. Quería trabajar en proyectos a más largo plazo: comunicaciones con mayor vigencia, mayor profundidad estratégica y la oportunidad de influir en la forma en que las organizaciones piensan, se comunican y evolucionan.

Me incorporé a BDO hace casi cuatro años como directora de marketing y comunicaciones para la región este y, en agosto de 2023, asumí el cargo de CMO. En la actualidad, dirijo un equipo de 15 personas. Lo que me atrajo de BDO fue el claro potencial de marcar la diferencia.

Fuera del trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a mis hijos, que son muy activos y practican balonmano y fútbol. También me esfuerzo por mantenerme activa practicando running y esquí de fondo. Mantenerme en forma me da energía renovada, lo cual es esencial para mi estado de ánimo, mi bienestar y para poder dar lo mejor de mí, tanto en el trabajo como en casa.

### #GiveToGain

Cuando escuché por primera vez el tema de este año, inmediatamente me identifiqué con él. Es poderoso y, para mí, se trata fundamentalmente de **generosidad y confianza**. Creo firmemente en compartir conocimientos, ofrecer apoyo y crear un espacio para que otros crezcan, sin esperar una recompensa inmediata. En la práctica, esto significa ser accesible como líder, ver a las personas tal como son, destacar sus fortalezas e invertir en las relaciones.

Mi experiencia es que **lo que das a menudo vuelve, a veces de formas inesperadas, pero siempre con un gran valor**. El año pasado, nuestro equipo atravesó un periodo especialmente difícil. En momentos como estos, es aún más importante invertir conscientemente en las relaciones: ver realmente a los compañeros, reconocer sus esfuerzos y asegurarse de que se sientan apreciados. No basta con decir que la gente está haciendo un buen trabajo; necesitan sentir que sus contribuciones se ven y se valoran.

Estoy convencida de que cuando las personas se sienten valoradas, rinden mejor. Para mí, el liderazgo tiene que ver en gran medida con las relaciones y la capacidad de conectar bien con los demás. No fue una sola persona, sino varias las que creyeron en mí a lo largo del camino. Esa confianza ha moldeado mi forma de enfocar el liderazgo hoy en día y mi forma de esforzarme por apoyar a los demás.

## Retos y perspectivas

A pesar de los avances, creo que las mujeres siguen enfrentándose a retos en su trayectoria profesional. En Noruega, contamos con un generoso permiso parental, algo de lo que podemos estar orgullosos.

Al mismo tiempo, cuando las mujeres se toman la mayor parte del permiso por múltiples embarazos, esto puede afectar involuntariamente al desarrollo de su carrera profesional a lo largo del tiempo.

Aunque estamos viendo un cambio positivo, con padres que asumen una mayor responsabilidad que antes, las mujeres siguen tendiendo a asumir una mayor parte de las responsabilidades familiares. Esto influye inevitablemente tanto en las oportunidades como en el ritmo de progresión profesional, especialmente en determinados sectores.

En BDO Noruega nos tomamos esto muy en serio. Contamos con un marco nacional de diversidad e inclusión con objetivos claros en materia de equilibrio de género y equidad salarial a lo largo de toda la trayectoria de los empleados, desde la contratación hasta el liderazgo, y se realiza un seguimiento sistemático. Además, contamos con una red de diversidad impulsada por los empleados que fomenta activamente la concienciación, la inclusión y el apoyo en toda la organización.

También ponemos deliberadamente en primer plano a modelos femeninos a seguir, compartiendo entrevistas-retrato tanto interna como externamente, para demostrar que el crecimiento no solo es posible, sino que se fomenta. El acceso a programas de mentoría brinda un apoyo adicional a las personas en diferentes etapas de su carrera profesional. Un sistema seguro y justo es esencial para que todos puedan crecer: trayectorias profesionales claras, mentores sólidos, flexibilidad y una cultura en la que se valoran y se aprovechan las diferentes perspectivas.



Lo que das a menudo vuelve, a veces de **formas inesperadas**, pero siempre con un **gran valor**.



### ¿Qué es una cultura generosa?

Para mí, una cultura generosa se basa en la **confianza**. Esa es la palabra clave.

Se trata de la seguridad psicológica: sentirse lo suficientemente seguro como para expresarse, mostrar tu verdadero yo en el trabajo y fracasar sin miedo. Es una cultura en la que las personas se apoyan mutuamente, comparten conocimientos abiertamente y ofrecen comentarios sinceros y constructivos. Cuando se sientan esas bases, nuestra gente puede prosperar de verdad.

### Un consejo para los jóvenes talentos

Aunque te resulte incómodo, atrévete a decir sí a las oportunidades y los retos. A menudo es ahí donde se produce el mayor aprendizaje y crecimiento.

Y busca un mentor o un coach, alguien que pueda guiarte, desafiarte y apoyarte en los momentos más difíciles del camino.



This publication has been carefully prepared, but it has been written in general terms and should be seen as containing broad statements only. This publication should not be used or relied upon to cover specific situations and you should not act, or refrain from acting, upon the information contained in this publication. No entity of the BDO network, its partners, employees or agents accept or assume any liability or duty of care for any loss arising from any action or not taken by anyone in reliance on the information in this publication or for any decision based on it.

'BDO', 'we', 'us', and 'our' refer to one or more of BDO International Limited, its network of independent member firms ('the BDO network'), and their related entities.

The BDO network (referred to as the 'BDO network') is an international network of independent public accounting, tax and advisory firms which are members of BDO International Limited and perform professional services under the name and style of BDO (hereafter: 'BDO member firms'). BDO International Limited is a UK company limited by guarantee. It is the governing entity of the BDO network.

Service provision with the BDO network is coordinated by Brussels Worldwide Services BV, a limited liability company incorporated in Belgium.

Each of the BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and the BDO member firms is a separate legal entity and has no liability for another entity's acts or omissions. Nothing in the arrangements or rules of the BDO network shall constitute or imply an agency relationship or a partnership between BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and/or the BDO member firms. Neither BDO International Limited nor any other central entities of the BDO network provide services to clients.

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO member firms.

Brussels Worldwide Services BV –  
March 2026

[www.bdo.global](http://www.bdo.global)

