



## Mujeres Líderes en Latinoamérica: Su Camino al Éxito

El camino que las mujeres han debido recorrer para llegar a tomar y posicionarse en roles de liderazgo en el mundo corporativo ha sido largo. A pesar de que su presencia y participación en los niveles más altos se ha incrementado en los últimos años<sup>1</sup>, aún existen obstáculos que dificultan su camino hacia puestos directivos. No obstante, en Latinoamérica el porcentaje de mujeres en roles de liderazgo está 4% arriba que el de sus pares en el resto del mundo<sup>2</sup>. Por lo tanto, existen razones para pensar que las líderes en la región tienen una lección que darnos.

Esta investigación tiene como objetivo entender la forma en que las ejecutivas latinoamericanas han enfrentado y traspasado los desafíos y barreras encontradas en su camino a las posiciones de primera línea y directorios. Hacemos un análisis de sus experiencias y desarrollo profesional, buscando así rescatar los aprendizajes de estas líderes femeninas que pueden extrapolarse para impulsar la carrera de las nuevas generaciones.

Con esta finalidad, encuestamos y entrevistamos a 263 ejecutivas que sabemos que se desempeñan notablemente en roles de gerencia, dirección, vicepresidencia y como CEO. Con preguntas abiertas indagamos acerca de sus motivaciones, desafíos profesionales y personales y analizamos la información para capturar temas relevantes que pueden acelerar el desarrollo del liderazgo femenino en América Latina.

<sup>1</sup> Women in Business 2020: Putting the Blueprint into Action, Grant Thornton (2020)

<sup>2</sup> Women in the Workplace 2019, McKinsey & Co (2019)

## Motivaciones para el desarrollo profesional

Todas las mujeres entrevistadas comparten el deseo de aprendizaje como una de sus principales motivaciones para el desarrollo profesional. Específicamente entre las que están en gerencias, el porcentaje que menciona el aprendizaje y la asunción de retos personales como motor de crecimiento, supera el 60 por ciento.

Este motor se traduce en una cierta inquietud intelectual en su desarrollo y un gran impulso por -como una de ellas expresa- “estar activa, aprender cosas nuevas, tener experiencias, poder influir en el futuro y ser más dueña de mis decisiones”. Esto, a su vez, está asociado a la aparición de retos permanentes en el desempeño profesional que resultan estimulantes desde el punto de vista de “la diversidad de trabajar en distintos negocios, el desafío de crecer y desarrollar nuevas áreas dentro de la empresa”.

En el caso de las Directoras de empresas, si bien el aprendizaje es lo que moviliza a un tercio de este grupo, lo que gana terreno es el propósito y el impacto, superando el 40% de las respuestas. Es decir, para las mujeres que trascendieron el nivel ejecutivo, parece no ser solo importante el desarrollo personal, sino también la posibilidad de aportar y ser agentes de cambio. “Trascender, crecer personalmente y ayudar a otros, incluidos las compañías para las que trabajo” o “aprender, lograr cargos con mayor influencia para poder generar un impacto en la industria y en la sociedad” son algunas de sus respuestas.

### Principales Motivaciones

	Directoras	CEO	Gerentes o VP Regional	Gerentes o VP
Motivación 1	Propósito e impacto	Desafíos y aprendizaje	Desafíos y aprendizaje	Desafíos y aprendizaje
Motivación 2	Desafíos y aprendizaje	Impacto, trascendencia	Propósito e impacto	Impacto, trascendencia
Motivación 3	Autorrealización y Pasión por el trabajo	Autorrealización y Pasión por el trabajo	Autorrealización y Pasión por el trabajo	N/A

## Principales desafíos en el pasado y en la actualidad

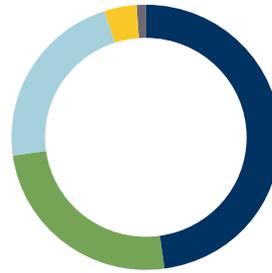
Tanto en el pasado como en la situación laboral actual, las ejecutivas consideran que las situaciones más desafiantes que han afrontado han sido los retos del negocio, con lo cual estos desafíos trascienden la barrera de géneros. Los desafíos que más destacan son enfrentar una crisis, emprender, cambiar de país o liderar grandes equipos.

Emerge en un segundo lugar, el desafío del step-up: el momento en que una ejecutiva transita a un rol de mayor responsabilidad y/o más desafiante y debe probarse a sí misma. Incluso, muchas sienten una cierta presión por ir más allá y ser modelo para otras. “Ser la única, la primera, se siente como una responsabilidad para las que vienen más atrás”.

“Ser la única, la primera, se siente como una responsabilidad para las que vienen más atrás”.

Sin embargo, al ser consultadas específicamente sobre los desafíos que enfrentan en la actualidad “por el hecho de ser mujeres”, aparece una diferencia interesante. Mientras la mitad de las Directoras de empresas cree que los retos que han debido enfrentar son los mismos que desafían a sus compañeros, entre las otras ejecutivas, no Directoras, surgen otros factores a considerar.

En el conjunto de las CEO es nombrada con fuerza la idea de sentir sesgos, conscientes o inconscientes, de parte el mundo masculino. Entre gerentes y VP, los porcentajes que dicen relación con temas de machismo, mayor esfuerzo por alcanzar validación ante el resto y techo de cristal en compensaciones, superan el 40 por ciento. “La misoginia está incorporada en la sociedad de forma inconsciente. Muchos creen que, por haber contratado una mujer, los hace de avanzada y sin prejuicios. Mi respuesta es que es solo el primer paso, y que debe ser acompañado por otras prácticas”.



- 48% ● Género
- 25% ● WLB
- 22% ● No hay diferencia
- 4% ● Abrirle el camino
- 1% ● Negocio

De todos modos, para las Directoras, los temas de género están en el segundo lugar de sus principales desafíos actuales y alcanzan un tercio de las respuestas. “Luchar por la equidad de género, demostrar fehacientemente a líderes hombres los beneficios de contar con un adecuado balance de género en posiciones directivas” o “desempeñarse en un entorno principalmente masculino, con estereotipos de lo que una mujer- mamá, con responsabilidades en el hogar, hace” son algunos ejemplos que ilustran este aspecto.

## Los principales obstáculos encontrados en el camino

El principal trade-off señalado por todos los grupos de ejecutivas y Directoras, es el balance entre vida y trabajo — de ahora en adelante WLB. Vemos que tanto para Directoras como para las CEO este factor supera el 50%. En el caso de Gerentas o VP (locales y regionales), este porcentaje disminuye levemente. Esto podría indicar que cuanto más alto se llega, mayor es el desafío por mantener un justo balance entre vida y trabajo.

## Principales Obstáculos

	WLB	Situaciones Desafiantes de Negocio	Género	Otros	Ninguno
Totales Ejecutivas	58%	12%	8%	21%	1%
Directoras	59%	41%	N/A	N/A	N/A
CEO	66%	10%	17%	N/A	7%
VP/Gerente	50%	N/A	20%	30%	N/A
VP/Gerente Regional	47%	N/A	25%	28%	N/A

Algunos de los insight señalados tienen que ver con compatibilizar múltiples roles. Las mujeres hablan del peso del “deber ser” y las expectativas creadas en la sociedad en torno a lo femenino. Nombran el tiempo personal, sacrificar momentos, impactos en la salud personal, el embarazo (“haber comunicado a mi jefe que esperaba mi segundo hijo”) y la postergación de la maternidad como algunos de los temas que ponen de relieve una cara menos feliz del éxito femenino hoy. “El gran desafío es ser buena profesional, buena esposa y madre, y hacer que el tiempo alcance para todo”.

Sorprendentemente el segundo obstáculo señalado en las categorías de ejecutivas (no directivas), y que va entre un 17 y un 25%, dice relación con el machismo, entendido como discriminación de género. En cuanto a la posibilidad de ascensos consideran que “ha sido difícil aceptar que a las mujeres nos ponen muchas más pruebas que a los hombres antes de darnos oportunidades de ascensos o mayores responsabilidades”.

Al ser consultadas -específicamente aquellas ejecutivas que tienen familia e hijos- acerca de cuál es el mayor desafío para poder cumplir con ambos roles, todos los segmentos nombran el WLB y el anhelo de ser buena en los dos aspectos, como los más destacados. Esto pone en manifiesto la necesidad de la mujer de ser exitosa tanto en el ámbito profesional como en el personal (sea cual fuere su definición).

A nivel de CEO los mayores retos son la reevaluación constante de sus prioridades y sus perspectivas futuras. Sin embargo, una gran diferencia se ve al bajar al tramo de las gerentes, VP y gerentes regionales, donde aparece con fuerza el concepto de culpa. Los desafíos en común se expresan en estos abstractos: “cuando mis hijos eran pequeños, el principal desafío era tener tiempo para acompañarlos en actividades diurnas y estar disponible en el día”, “la capacidad de estar plenamente en el momento con cada uno, la familia y la empresa” y “lograr un balance de vida, trabajo e hijos. Siempre tener que demostrar el doble de lo que le toca a un hombre y la falta de apoyo de otras mujeres (“sororidad” vs situación contraria por parte de sus pares masculinos)”.

---

“El gran desafío es ser buena profesional, buena esposa y madre, y hacer que el tiempo alcance para todo”.

---

## Las palancas para el éxito y el valor de ser mujer

Todas las mujeres entrevistadas han desarrollado carreras destacadas. Hoy tienen roles directivos en distintos niveles, organizaciones y países, pero todas ellas, sin excepción, recorrieron un camino, que pudo haber sido menos o más difícil, pero que sin duda tuvo desafíos para llegar a donde están actualmente.

De ahí la importancia de recoger aquellos consejos que permitan a otras mujeres visualizar una ruta hacia el éxito. Al ser consultadas sobre cuáles han sido las palancas que han permitido su ascenso profesional, los más altos porcentajes se concentran en competencias como resiliencia, disciplina, perseverancia, orientación a los resultados y habilidades de liderazgo. Esto se ve reflejado en expresiones como “trabajar todos los días, con una meta o propósito definido, formando equipos de alto rendimiento siempre en línea con mis valores” y un fuerte enfoque en lograr “resultados de negocio, ser coherente entre lo que digo, prometo y hago o logro... tener una barra alta en lo que quiero lograr”.

En el caso de las gerentes o VP regionales se inclinan fuertemente por mencionar pasión, fuerza y determinación, como claves para apalancar su éxito. Nombran valores como “perseverancia, valentía para asumir nuevos desafíos”. También “dedicación, foco, investigación, educación y confianza”.

Un factor importante para considerar en este aspecto es que todos estos motores de crecimiento emergen en un contexto de colaboración, donde el networking y las redes de apoyo, juegan un rol fundamental. “En el orden personal, he necesitado de un excelente soporte y red, para armonizar la familia con el trabajo”.

Sin embargo, también hay factores que asocian al mismo hecho de ser mujeres, que creen que han sido beneficiosos a la hora de tener un buen desempeño profesional. Específicamente consultadas sobre qué aspectos de “lo femenino” favorecieron su desarrollo, nombran algunas capacidades como articulación, intuición, multifuncionalidad, empatía y flexibilidad.

Con respecto a si algún atributo asociado a lo femenino las ha desfavorecido, en el segmento de las gerentes, sobre el 20% indica una percepción de “poca empatía” de otras mujeres y el estándar clásico de liderazgo masculino como factores que podrían haber tenido algún impacto negativo.

## El futuro y los consejos para las que vienen

Como respuesta a la pregunta de cómo se visualizan en los próximos cinco años, se observa que en general estas mujeres, que han tenido carreras exitosas, se ven a sí mismas en la búsqueda continua de crecimiento y nuevos desafíos. Entre las Directoras esto representa a más del 30%. Sin embargo, en este mismo grupo, la gran mayoría (el 66%) cree que no solo tendrán puestos más altos, sino además aumentará su posibilidad de seguir aportando con sentido de trascendencia.

En el resto de las ejecutivas (CEOs, VPs o Gerentes) aparece con fuerza el concepto de reto. Siguen viendo los ascensos profesionales como desafíos, con vallas que superar en el camino. Pueden observar en su horizonte posiciones más grandes y nuevas responsabilidades con altas exigencias, pero siempre desde la mirada del desafío. Pero a pesar de verse en mejores puestos en el futuro, pocas hablan de legado o herencia. Esta es una diferencia interesante al compararla con el grupo de las Directoras que sí buscan trascendencia.

Al invitarlas a mirar al pasado y preguntarles qué harían distinto si pudieran volver a empezar, existe poco consenso: un tercio de las Directoras y Gerentes o VP, manifiestan que no harían nada diferente, y un tercio cree que podría haberlas ayudado tener más estudios formales o experiencia internacional. El grupo de las CEO por su parte, repiten este patrón (un tercio piensa que podrían haber hecho más cosas, un tercio que a hacer lo mismo y emerge otro grupo que creen que deberían haber hecho menos). En el grupo de las Gerentes predomina la sensación de que podrían haberse desarrollado más y lo relacionan directamente con estudiar o salir del país.

A la hora de dar consejos a las nuevas generaciones de mujeres, el 60% de las Directoras las invitan a no ponerse límites, confiar en sí mismas, desarrollar autoconocimiento y confeccionar planes de carrera ambiciosos. El 40% de las CEO cree que un buen consejo es botar límites autoimpuestos, tomar riesgos, tener pasión y soñar en grande. La mitad de las gerentes les dirían que “sigan sus sueños y que se crean el cuento”.

---

“sigan sus sueños y  
créanse el cuento”.

---

## Conclusiones

En esta mirada de la mujer ejecutiva en Latinoamérica se puede observar como primera conclusión que existe una gran satisfacción y orgullo por el camino recorrido. Esto se ve a lo largo de todos los comentarios, incluso de aquellas respuestas referidas a obstáculos.

Se observan desafíos particulares por ser mujer y por los múltiples roles que se deben desempeñar en paralelo, pero a pesar de todo, las mujeres siguen soñando, se siguen poniendo de pie y no solo para obtener un beneficio personal de desarrollo o bienestar, sino además para dejar un legado y generar impacto a su alrededor.

Cuando se habla de WLF hay temas no tan resueltos para las mujeres, donde responden con expresiones que denotan culpa y pena, como resignar maternidad, postergarla hacia edades mayores o no poder ejercerla en plenitud. Por otro lado, a nivel de las Directoras y CEOs, se ve que han sabido capitalizar el hecho de ser mujeres. Un generoso 40% siente incluso que le ha favorecido su condición de género en su desarrollo de carrera.

Las Directoras -particularmente- se sienten igual que los hombres en su desempeño y desarrollo profesional, pero con el orgullo de haber superado obstáculos que los hombres quizás no enfrentaron. En el caso de las CEO vemos mujeres muy apasionadas por aprender y desafiadas por situaciones complejas del negocio, quienes a pesar de haber enfrentado sesgos inconscientes hacia su género, no pierden motivación por enfrentar desafíos, eliminar los límites autoimpuestos, asumir riesgos y tener grandes sueños.

En cuanto a las Gerentes, vemos un gran motor en el aprendizaje, la aspiración de crecimiento y la pasión por asumir nuevos retos. Con un gran desafío personal por el WLB, han podido crecer profesionalmente desde la pasión por lo que hacen, siendo resilientes y trabajando duro.

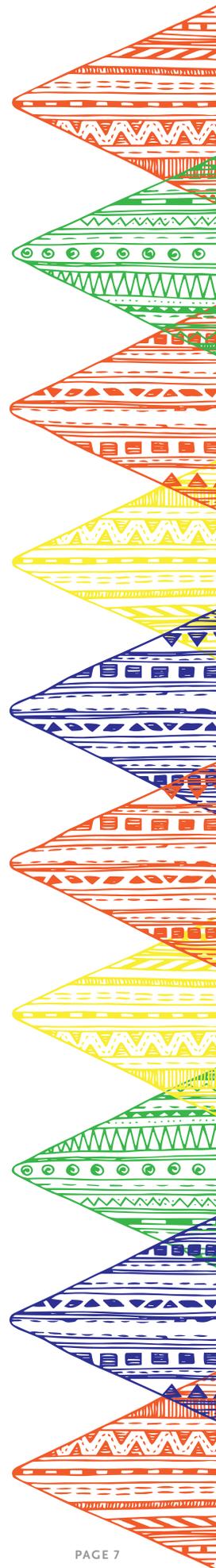
En cuanto al legado, queda de manifiesto que quieren dejar un aporte, trascender. Expresan concretamente que quieren abrirles el camino a otras mujeres, más jóvenes, y -si es posible- prepararles la ruta y aliviarles la carga. Es en estas intenciones donde se pone de manifiesto el interés de las líderes femeninas por construir un ecosistema colaborativo, que promueva y favorezca la diversidad a futuro.

Estas ejecutivas exitosas recomiendan a las más jóvenes tener sueños, confianza en sí mismas y mucha valentía. Expresan que, aunque puede que el camino no sea fácil, vale la pena cada paso, porque en la meta la vista es increíble.

En este sentido, las mujeres que sueñan con desarrollar y potenciar su carrera deben conectar con lo que realmente las mueve y proyectarlo con honestidad. Muchas ejecutivas han abierto un camino al resto que no ha estado exento de costos personales. Este aprendizaje nos permite mirar nuestra propia trayectoria con perspectiva y decidir de manera consciente cuál es el ritmo que queremos imprimir a nuestras carreras, cuáles son los costos que estamos dispuestas a pagar y qué paradigmas organizacionales debemos seguir trabajando de manera activa para cambiarlos.

La pandemia del Covid es un claro ejemplo de cómo un paradigma de trabajo presencial con largas horas en la oficina cambió de manera súbita, habilitando la posibilidad a que muchas mujeres puedan balancear mejor sus múltiples responsabilidades, y compartir de manera más justa las cargas personales.

Las empresas, los ejecutivos y las ejecutivas tienen la oportunidad de capitalizar los frutos de empatizar con las situaciones personales de cada ejecutiva de alto potencial, para que la fuerza de las circunstancias no sean los obstáculos que inhiban el desarrollo de los talentos femeninos. Habilitar a los talentos individuales desde un razonamiento empático de cada realidad individual es la manera más trascendental de aportar a la diversidad y, en última instancia, a la sustentabilidad de las compañías.



## AUTHORS

---

**Carolina Bernardi** (Santiago), **Maite Mijares** (Bogota) and **Catalina Mujica** (Santiago).

## ABOUT SPENCER STUART

---

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals to emerging companies to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning more than 70 offices, over 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment, employee engagement and many other facets of culture and organizational effectiveness. For more information on Spencer Stuart, please visit [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @Spencer Stuart

© 2020 Spencer Stuart. All rights reserved.  
For information about copying, distributing and displaying this work,  
contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

