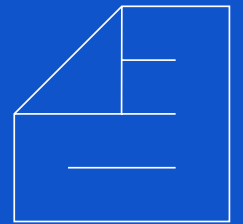


Lo que nos contaron 132 mujeres ejecutivas sobre cómo alcanzar posiciones C-Level

Eleri Dodsworth | Partner, Stanton Chase Londres



A lo largo de marzo de 2026, Stanton Chase les hizo una única pregunta a 132 mujeres ejecutivas de 45 países: ¿qué consejo le darían a las mujeres que están en una etapa más temprana de su carrera y aspiran a llegar a posiciones C-Level?

Las ejecutivas que participaron respondieron de manera independiente, sin conocer las respuestas de las demás, y sus testimonios se publicaron a diario durante marzo. Al leer las 132 respuestas, la convergencia resulta difícil de atribuir a la casualidad. Estas mujeres no se conocen entre sí, trabajan en industrias distintas y en continentes diferentes, y sin embargo coinciden ampliamente en lo esencial.

Esa convergencia plantea una pregunta que la investigación sobre mujeres en el liderazgo todavía no exploró del todo: si las mujeres senior coinciden en gran medida en lo que se necesita para llegar a la cima, ¿por qué no son más las que llegan?

El informe [Women in the Workplace 2025](#) de McKinsey y LeanIn.Org, que ya cumple once años, encontró que las mujeres ocupan apenas el 29% de los puestos C-Level, sin cambios respecto de 2024. Por cada 100 hombres promovidos a manager, solo 81 mujeres reciben la misma promoción, y para las mujeres de color la cifra baja a 54. Al ritmo actual, McKinsey estima que se necesitarían casi 50 años para alcanzar la paridad para todas las mujeres.

Las 132 respuestas que recopilamos no contradicen estos datos. Los acompañan y aportan algo que los estudios a gran escala muchas veces no pueden ofrecer: el reconocimiento de patrones acumulado por mujeres que lograron abrirse camino a pesar de las barreras estructurales. Surgieron cinco temáticas, y su consistencia es difícil de ignorar.

Lo que dijeron 132 mujeres ejecutivas, por temática

La mayoría de las participantes mencionó más de una temática. Los números reflejan cuántas de las 132 la plantearon de manera independiente.



Cantidad de participantes: 132

Dar el paso antes de sentirse lista

52 de 132

mujeres ejecutivas dijeron alguna versión de

"No esperes a sentirte 100% lista."

El consejo más frecuente en los 45 países consultados.

Esta fue la temática más frecuente, con amplia ventaja. Más de 50 de las 132 participantes dijeron alguna versión de "no esperes a sentirte 100% preparada". Apareció en todas las geografías, en todas las industrias y en todos los niveles jerárquicos. Una directora de directorio dijo: "Sé valiente y aprovecha las oportunidades cuando se presenten. No esperes a sentirte 100% lista". Una CFO de grupo en una multinacional expresó lo mismo con palabras casi idénticas: "Aprovecha las oportunidades apenas se presenten. No dudes hasta que se hayan despejado todas las incertidumbres". Una directora de una empresa nacional de infraestructura ferroviaria sumó de manera directa

la dimensión de género: “Los hombres suelen asumir nuevos roles antes, incluso cuando no se sienten del todo preparados. Nunca te sentirás 100% lista. Da el salto de todos modos”.

Vale la pena detenerse en por qué este consejo apareció con tanta consistencia. Una investigación del [Center for Creative Leadership](#) encontró que muchas mujeres perciben el avance profesional como algo que deben ganarse exclusivamente por mérito propio, y se sienten incómodas al asumir roles que todavía no dominan por completo o que sienten que no se han “ganado”. CCL observó que las mujeres que participan en sus programas de desarrollo de liderazgo suelen decir frases como “si hago un buen trabajo, la gente lo notará” y “quiero ganarme ese ascenso por mí misma; siento que es hacer trampa si tengo a un decisor senior de mi lado”. Más de 50 mujeres de nuestra muestra cuestionan en conjunto ese instinto, y el mensaje es lo bastante consistente como para tomarlo en serio: el rol te enseñará lo que todavía no sabes, siempre que lo asumas.

Contar con sponsors, además de mentores



Alrededor de 35 de las 132 participantes hicieron hincapié en construir redes, encontrar mentores o cultivar sponsors, y quienes marcaron la diferencia entre unos y otros fueron precisas sobre por qué importa. Una directora de un instituto universitario dijo: “Construye relaciones con sponsors que pronuncien tu nombre en las salas donde tú no estás”. Una CEO y fundadora dijo: “Cultiva sponsors que apuesten su capital político por ti para roles de mayor desafío y oportunidades de sucesión”. Una directora no ejecutiva senior agregó: “Busca sponsors, no solo mentores, y ayuda a otras a crecer a medida que asciendes”.

La evidencia respalda el peso que estas mujeres le dieron a esta distinción. El [informe 2025](#) de McKinsey encontró que las personas con sponsors fueron promovidas a una tasa casi dos veces mayor que las que no los tienen, y que las mujeres tienen de manera consistente menos probabilidades que los hombres de contar con un sponsor en cada etapa de la trayectoria. La [investigación de Yale](#) sobre el tema concluyó que el sponsorship es uno de los predictores más sólidos de ascensos y de crecimiento salarial,

con un poder predictivo equivalente, aproximadamente, al de la cantidad de horas trabajadas, y mayor que el del género, la personalidad, la educación o la experiencia. Un [estudio de Catalyst](#) fue más allá: halló que las mujeres con mentores tenían, en realidad, menos probabilidades de ser promovidas que las mujeres con sponsors, porque los mentores aconsejan mientras que los sponsors abogan, y la defensa activa es lo que impulsa las carreras.

Varias participantes fueron explícitas en que los sponsors más eficaces suelen ser hombres, ya que ellos todavía ocupan la mayoría de las posiciones con el poder institucional para concretar promociones. Una CEO y directora de directorio lo dijo sin rodeos: “Sé deliberada al construir alianzas, especialmente con hombres, porque las estructuras de poder todavía importan”. Es un consejo que a muchas mujeres puede resultarles incómodo de escuchar, pero apareció con la frecuencia suficiente entre las 132 respuestas como para no pasarlo por alto.

Dar visibilidad al propio trabajo

24 de 132

participantes señalaron que el gran trabajo realizado en la sombra no siempre conduce a una promoción.

Solo el 46% de las mujeres de nivel inicial

recibe de sus superiores el apoyo para avanzar en su carrera que sí reciben sus pares varones (McKinsey 2025).

Alrededor de 24 de las 132 participantes se refirieron específicamente a la visibilidad, y su consejo iba en contra de la forma en que muchas mujeres fueron socializadas para encarar su carrera. Una CEO fue directa al respecto: “El desempeño y la visibilidad son las entradas: un gran trabajo solo importa si quienes toman decisiones lo ven”. Una directora de personas y cultura con treinta años de experiencia agregó: “Las mujeres suelen hacer un trabajo sobresaliente detrás de escena. La visibilidad no es un fin en sí misma, pero es necesaria para ejercer influencia y dar forma a las cosas”. Una periodista con larga trayectoria ofreció la versión más táctica de este consejo: “Observa con precisión qué tácticas micropolíticas resultan eficaces en tu organización, más allá de tu excelencia profesional. Anota cuáles se ajustan a ti y úsalas de manera consistente como tarjetas de acceso. No te quedes sentada rezando mientras sigues entregando resultados”.

Las investigaciones de McKinsey muestran de manera consistente que las mujeres tienen [menos probabilidades de recibir](#) las asignaciones de alta visibilidad y el respaldo activo para su carrera que los hombres reciben de sus superiores, en particular en

los niveles iniciales. Solo el 46% de las mujeres de nivel inicial afirma recibir de sus superiores el mismo apoyo para avanzar que reciben sus pares varones. La visibilidad es una condición para ser tenida en cuenta, y las mujeres que llegaron a la cima coinciden casi por unanimidad en que esperar a ser notadas rara vez alcanza como estrategia de carrera.

Construir amplitud de experiencia antes de necesitarla

29 de 132

participantes aconsejaron desarrollar conocimiento del negocio en distintas áreas.

El desafío estructural

El crecimiento de la representación femenina en posiciones C-Level se concentra en RRHH, finanzas y legales, áreas que pocas veces conducen al puesto de CEO (McKinsey 2025).

Alrededor de 29 participantes hicieron hincapié en comprender el negocio en su totalidad, más que en destacarse en una sola función. Una gerente general de una farmacéutica sintetizó la idea central: “Si el éxito temprano suele venir de ser excelente en un área, la preparación para posiciones C-Level viene de entender cómo funciona todo el negocio”. Una directora de marketing (CMO) de una gran empresa de alimentos fue más específica: “Hazte cargo del P&L”. Una directora no ejecutiva en varios directorios dio el mismo consejo en términos prácticos: “Gestiona tu carrera para demostrar que tienes experiencia en P&L”.

La investigación de McKinsey sobre el avance profesional de las mujeres [identificó esto como una cuestión estructural](#): si bien la proporción de mujeres en posiciones C-Level pasó del 17% al 29% en la última década, gran parte de ese crecimiento se concentra en funciones de soporte como RRHH, finanzas y legales. Estos roles suelen tener menos recorrido hacia la posición de CEO y ofrecen menos oportunidades de demostrar impacto en el negocio en su conjunto. Las mujeres de nuestra muestra que alcanzaron posiciones de dirección general o de CEO fueron, en su gran mayoría, quienes aconsejan buscar responsabilidad sobre el P&L, exposición a distintas áreas y experiencia internacional de manera temprana, antes de que esas credenciales se conviertan en requisitos para el siguiente rol. Una VP de una multinacional tecnológica lo expresó muy bien: “Si puedes, apuesta por la experiencia internacional. Conoce distintas culturas empresariales y distintos países. Esto moldeará tu manera de ver los negocios y el liderazgo”.

Ser auténtica y construir una red de apoyo adecuada

27

de 132 participantes dijeron que no hay que imitar los estilos de liderazgo masculinos.

"Tu diferencia es tu valor"

6

de 132 participantes dijeron que hay que elegir bien a la pareja de vida.

"Tu verdadero co-CEO en la vida"

Alrededor de 27 participantes destacaron la autenticidad, con un planteo específico que va más allá de la versión de póster motivacional de la palabra: imitar los estilos de liderazgo masculinos resulta a la vez insostenible e innecesario. Una CFO de una aseguradora lo resumió así: "Demasiado ruidosa, demasiado callada, demasiado, muy poco, demasiado complicada, demasiado modesta. Sé auténtica y confía en ti. No necesitas explicar quién eres". Una partner de una firma de inversión en infraestructura agregó: "No pienses que tu valor depende de qué tan bien puedas imitar a tus colegas hombres. Parte de tu valor proviene de tu capacidad para abordar un problema de manera diferente". Una gerente general de una empresa de cosmética dijo: "Las perspectivas más humanas y colaborativas, que suelen estar presentes en las mujeres líderes, pueden mejorar las decisiones y fortalecer a los equipos".

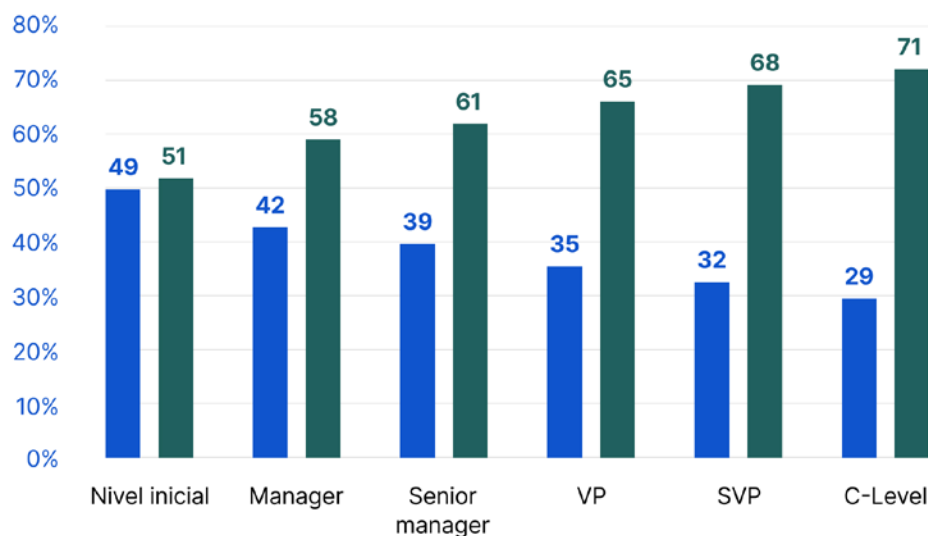
Un grupo más pequeño, pero destacable, de seis participantes extendió este punto a un terreno menos habitual: la importancia de elegir bien a la pareja de vida. Una ex directora general (managing director) dijo: "Elige con cuidado a tu pareja de vida: será tu verdadero co-CEO en la vida". Una managing director de una entidad financiera nacional se refirió al entorno personal como "un factor de éxito a menudo subestimado" y lo describió como "una base esencial para poder desempeñarse con impacto duradero en los niveles más altos". Este consejo no aparece en la mayoría de los marcos de desarrollo de liderazgo, pero surgió con la frecuencia suficiente como para mencionarlo: las mujeres que sostienen carreras C-Level a largo plazo suelen ser aquellas cuyo entorno familiar acompaña sus exigencias profesionales, en lugar de competir con ellas.

Qué implica esta convergencia

La trayectoria que explica por qué este consejo importa

La representación de las mujeres disminuye en cada nivel de la estructura corporativa. Los consejos de las 132 participantes describen conductas que compensan esta caída estructural: buscar sponsors porque las organizaciones no siempre los asignan, dar visibilidad al trabajo porque no siempre se advierte, y asumir riesgos de forma temprana porque no siempre llega la invitación.

Data: Mujeres % / Hombres %



Fuente: McKinsey, Women in the Workplace 2025

El hallazgo más interesante de este ejercicio reside menos en cada consejo individual que en la convergencia misma. Sin coordinación previa, 132 mujeres produjeron un conjunto de respuestas sumamente consistente que, en conjunto, describe comportamientos pensados para compensar desventajas estructurales que la investigación documenta desde hace más de una década: el “peldaño roto” en los procesos de promoción, la brecha de sponsorship, el costo en visibilidad del trabajo realizado detrás de escena y la concentración de mujeres en roles funcionales que no conducen a la dirección general.

Estos consejos son útiles para cada mujer, y además dejan un mensaje para las organizaciones y los directorios que las emplean. Si las mujeres más exitosas del mundo de los negocios aconsejan de manera consistente a sus pares más jóvenes buscar sponsors porque no siempre se los asignan, dar visibilidad a su trabajo porque no siempre se lo advierte y asumir riesgos antes de sentirse listas porque no siempre reciben la invitación, la pregunta que surge es cómo pueden las organizaciones seguir evolucionando para que las mujeres no necesiten sortear el sistema y puedan desarrollarse plenamente dentro de él. Que las mujeres necesitan hacer estas cosas ya está claro.

Stanton Chase acompaña a directorios y equipos de liderazgo en [nombramientos ejecutivos](#), [planes de sucesión](#) y [evaluación de liderazgo](#), en más de 70 oficinas de 45 países. Los patrones que surgen de este artículo enriquecen nuestra mirada sobre la incorporación de líderes: cuando entendemos qué necesitan los líderes de talento para tener éxito, podemos ayudar a las organizaciones a construir las condiciones que lo hagan posible.

Las 132 mujeres que respondieron nuestra pregunta nos mostraron qué funciona a nivel individual. El desafío que sigue es construir, junto con las organizaciones que ellas lideran y las que buscan seguir su ejemplo, entornos donde este consejo deje de ser necesario.



Sobre la autora



Eleri Dodsworth

[Eleri Dodsworth](#), Partner de [Stanton Chase Londres](#) y EMEA Head de [Diversity, Equity & Inclusion](#), se especializa en búsqueda de ejecutivos, planes de sucesión y evaluación de ejecutivos, y trabaja con presidentes de directorio y equipos de liderazgo para identificar, evaluar y nombrar líderes senior cuyas capacidades, experiencias y perspectivas diversas generan impacto organizacional.

Agradecimientos

Esta investigación no habría sido posible sin las numerosas personas de Stanton Chase que se comunicaron con mujeres ejecutivas para recopilar estos testimonios. Cientos de colegas de toda la firma participaron del esfuerzo. Lo que comenzó como una iniciativa en LinkedIn, pensada para dar a las mujeres una plataforma donde compartir sus perspectivas y consejos durante marzo, se transformó en el análisis temático que presentamos aquí.

Y, sobre todo, agradecemos a las 132 mujeres que compartieron sus consejos de manera generosa y desinteresada, motivadas únicamente por el deseo de ayudar a la próxima generación de líderes.

STANTON CHASE

Your Leadership Partner

stantonchase.com