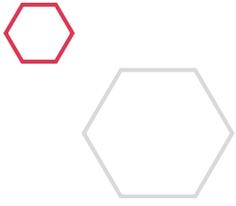


Toolkit

# Mujeres que inspiran: Aprendizajes clave para impulsar tu carrera

Consejos profesionales compartidos por algunas de las mujeres líderes más destacadas de PwC en todo el mundo





Título original: *A Career Advice Toolkit. Insights from Women Leaders. Career advice from a collective of PwC's most prominent women leaders across the globe*

Investigadora y autora principal: Aoife Flood

Gerente principal del proyecto: Giselle Kolkoto

Equipo de traducción, revisión, diagramación y diseño:

- Juana Mollo
- Sandy Sarmiento
- Maria José Aguilar
- Lucía Ampuero

Fecha de traducción: 7 de marzo de 2025

Este documento fue realizado por PwC Perú y es una traducción del original. Aunque se ha realizado con el mayor cuidado y precisión, puede haber diferencias con el texto original. Por ello, para cualquier consulta o aclaración, por favor, les pedimos referirse al documento original [aquí](#).





# Bienvenida

Te damos la bienvenida a nuestro Toolkit “Mujeres que inspiran: aprendizajes clave para impulsar tu carrera”. Este recurso, poderoso y novedoso reúne los consejos de mujeres líderes de PwC de distintas partes del mundo. Abarca diversos aspectos del desarrollo profesional y ofrece recomendaciones clave con acciones concretas. Sin importar si estás comenzando tu carrera, avanzando en ella, preparándote para un rol de liderazgo o ya ejerces como líder, aquí encontrarás contenido relevante y adaptado a tus necesidades.

Si estás leyendo esta guía, es probable que estés navegando en el dinámico mundo laboral actual. Por ello, nos complace compartir que las ideas y consejos incluidos han sido recopilados a partir de entrevistas cualitativas realizadas con más de 40 mujeres líderes de PwC. Todas ellas, en algún momento, han estado en la misma etapa en la que te encuentras ahora. En el último capítulo de esta guía, podrás conocer más sobre cada una de ellas.

Hemos creado esta guía para ayudarte a impulsar tu crecimiento profesional de manera auténtica, alineada con lo que significa el éxito para ti. Además, para maximizar su impacto, la hemos puesto a disposición no solo de PwC, sino de cualquier persona. Aunque está basada en la experiencia de mujeres líderes, su contenido incluye estrategias prácticas que pueden beneficiar a cualquier persona que busque reflexionar sobre su carrera y comprender mejor las dinámicas de género en el ámbito laboral.

Independientemente de la etapa en la que te encuentres en tu desarrollo profesional, disfruta la lectura. Empieza a tomar acción ahora y deja que esta guía te ayude a desbloquear tu potencial, sirviéndote como una compañera de apoyo en el camino hacia tus metas.





# Cómo aprovechar al máximo esta guía

Esta guía ha sido diseñada para adaptarse a la etapa en la que te encuentras hoy. Se centra en los principales consejos que nuestras líderes identificaron como esenciales para su éxito en distintas fases de sus carreras. Sus recomendaciones se basan no solo en sus propias experiencias, sino también en su trabajo liderando, apoyando y, en muchos casos, mentoreando y patrocinando talento a lo largo de los años.

Para obtener el mayor beneficio de esta guía, explora los capítulos que sean más relevantes para ti. Encontrarás reflexiones clave, aprendizajes y preguntas diseñadas para ayudarte en tu proceso de desarrollo profesional. También te invitamos a mirar más allá de tu situación actual y considerar estrategias que puedan serte útiles en el futuro. Lo más importante es que abordes esta guía con una mentalidad de crecimiento y disfrutes de lo que tiene para ofrecerte. Ha sido creada para ayudarte a alcanzar tus aspiraciones, sean las que sean.



# Contenido



## 06

### Capítulo 1: Consejos para el inicio de la carrera profesional

Preguntas clave para reflexionar al comenzar tu carrera

## 11

### Capítulo 2: Consejos para avanzar en la carrera

Preguntas clave para reflexionar al desarrollar tu carrera

## 21

### Capítulo 3: Consejos para prepararte para el liderazgo

Preguntas clave para reflexionar al dar el siguiente paso hacia el liderazgo

## 29

### Capítulo 4: Consejos para ejercer el liderazgo

Preguntas clave para reflexionar al asumir un rol de liderazgo

## 38

### Capítulo 5: Consejos para equilibrar la vida profesional y personal

Preguntas clave para reflexionar sobre la gestión del trabajo y la vida personal

## 52

### Capítulo 6: Sobre la investigación y los líderes que participaron

## 54

### Agradecimientos y contactos





# Capítulo 1: Consejos para el inicio de la carrera profesional

Todas las mujeres líderes que participaron en esta investigación comenzaron desde cero, igual que tú. Basándose en sus propias experiencias, compartieron estos consejos clave para quienes están dando sus primeros pasos en su vida profesional.

## Hazte notar desde el principio

Este es un momento clave: estás comenzando una carrera que es "una maratón, no una carrera de velocidad". Hay mucho por aprender y muchas oportunidades para crecer. Lo más importante al inicio es conocer bien tu rol y lo que implica. Al principio, algunas tareas serán sencillas, mientras que otras te desafiarán. A partir de sus propias experiencias, nuestras líderes aconsejan: "hazte notar desde el primer día y da siempre lo mejor de ti".



### Aprendizaje clave:

Muestra entusiasmo desde el primer día y comprométete al máximo en todo lo que hagas. Esto te permitirá generar un impacto significativo.

## Sé una "esponja" de aprendizaje

La curiosidad y la mentalidad de crecimiento son habilidades fundamentales. Puede parecer obvio, especialmente cuando estás empezando y tienes tanto por aprender, pero adoptar la mentalidad de "ser alguien que siempre quiere aprender, no alguien que cree saberlo todo" te ayudará a desarrollar hábitos y comportamientos esenciales para tu crecimiento profesional. "Es importante ser curiosa más allá de tu rol y la descripción de tu puesto. Pregunta a la persona en el nivel superior sobre su trabajo y averigua qué sucede en otras áreas del negocio. Te sorprenderás de cuánto puedes aprender, incluso sobre cosas que ahora pueden no parecer relevantes, pero que lo serán en el futuro."



### Aprendizaje clave:

Piensa en ti como una "esponja" de conocimiento. Sé proactiva y considera cada experiencia como una oportunidad de aprendizaje.



## Encuentra tu voz

Muchas de nuestras líderes recuerdan que, al inicio de su carrera, a menudo se quedaban en silencio en momentos donde podrían haberse destacado, ya fuera por ser las más jóvenes, por ser las únicas mujeres en la sala o por tener una perspectiva distinta a la de los demás. Hoy, todas coinciden en la importancia de atreverse a hablar y hacerse escuchar. No se trata de hablar por hablar, sino de reconocer que "si estás en una reunión, es por una razón", y que "si tu idea es diferente, probablemente estés aportando un punto de vista valioso que nadie más ha considerado".



### Aprendizaje clave:

Tu voz tiene valor. Encuéntrala y permite que los demás la reconozcan.

## Construye tu confianza

Al inicio de sus carreras, muchas de nuestras líderes veían a quienes ocupaban cargos de liderazgo como personas naturalmente seguras y decisivas. Sin embargo, lo que aprendieron con el tiempo es que estas habilidades no nacen con uno, sino que se desarrollan con la práctica.

“*Un consejo que me hubiera gustado recibir antes es que la confianza no se tiene: se construye.*”

“*La confianza no es algo con lo que despiertas un día. Se construye enfrentando desafíos, saliendo de la zona de confort y demostrando que perteneces a los espacios donde aspiras estar.*”



### Aprendizaje clave:

No te compares con los demás. Observa, aprende y busca oportunidades que te ayuden a fortalecer tu confianza, como expresar tus ideas en reuniones.

## Levanta la mano y di 'sí'

Nuestras líderes coinciden en que, al principio de sus carreras, fueron proactivas en asumir nuevas tareas, proyectos y desafíos más allá de su rol. Decir "sí" a oportunidades fuera de tu zona de confort trae múltiples beneficios: desarrollar nuevas habilidades, ampliar tu red de contactos, aprender a gestionar la incertidumbre y fortalecer tu resiliencia. Todo esto te ayudará a construir "músculo profesional" que te será útil en toda tu trayectoria.



“No esperes a sentirte 100% lista para tomar una oportunidad, porque el crecimiento viene con la experiencia y el aprendizaje en el camino.”



### Aprendizaje clave:

Aunque te dé miedo, atrévete. Levanta la mano y di "sí".

## Aprende a hacer networking

Hoy en día, la capacidad de construir redes es una habilidad fundamental en el mundo de los negocios. Por eso, es clave que aprendas el arte del networking, lo practiques de manera activa y comiences a construir tu red desde las primeras etapas de tu carrera. *“El networking es mucho más que intercambiar tarjetas de presentación”*: en realidad, se trata de construir relaciones significativas que, con el tiempo, se traducirán en apoyo valioso, orientación, colaboraciones y oportunidades a lo largo de tu trayectoria profesional.



Actividades como unirse a organizaciones profesionales, asistir a eventos del sector y participar en comunidades en línea pueden abrirte muchas puertas y convertirse en una fuente de energía que impulse tu desarrollo. Además, *“tener una red de contactos puede ser clave para contar con apoyo cuando lo necesites”*.

Otro gran beneficio del networking es la posibilidad de exponerte a experiencias y perspectivas diversas.

“La manera de construir esas conexiones es estando presente y siendo genuina, mostrando tu verdadero yo, no solo tu versión profesional, porque las conexiones auténticas no se basan en relaciones transaccionales.”



### Aprendizaje clave:

Dominar el arte del networking desde el inicio de tu carrera será un gran aliado a lo largo de tu trayectoria, brindándote una poderosa fuente de apoyo y energía.



## Encuentra mentores/as

Esfuézate por construir relaciones sólidas desde el inicio de tu carrera: con quienes trabajas, para quienes trabajas, y —igual de importante— con personas fuera de tu entorno inmediato. A través de estas relaciones es como surgen los mentores, y ellos son una pieza clave en cualquier sistema de apoyo profesional. “Los mentores son personas que te brindan un espacio seguro para hablar sobre los desafíos que enfrentas y te ayudan a pensar en cómo superarlos”.



Cuando la relación es fuerte y basada en la confianza, un mentor hace mucho más que guiar y reforzar lo positivo: también te desafía. “Te empujará en aquello que te resulta difícil” y te dará la retroalimentación que necesitas para crecer, incluso si en un principio resulta incómoda. Escuchar y aprovechar ese feedback puede marcar la diferencia entre avanzar o estancarte en tu carrera. “Muchas de las personas con las que trabajé al inicio de mi carrera siguen siendo mentores clave para mí hoy en día”.



### Aprendizaje clave:

Los mentores serán fundamentales para tu éxito. Desde ahora, enfócate en construir relaciones de confianza que con el tiempo se conviertan en el apoyo clave que necesitarás en tu carrera.

## Desarrolla tu marca personal

Tu marca personal es la manera en que te presentas y cuentas tu historia: la combinación única de habilidades, experiencia y personalidad que quieres que los demás perciban cuando interactúan contigo. “Una marca personal sólida puede aumentar tu visibilidad y credibilidad, lo que a su vez abre puertas a nuevas oportunidades”. Por eso, mientras construyes las bases de tu carrera, dedica tiempo a pensar en tu marca personal: reconoce y potencia tus fortalezas, cualidades y habilidades, y comunícalas de manera efectiva.



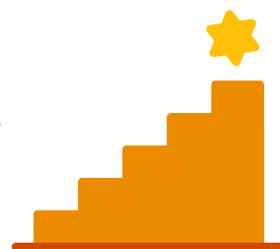
### Aprendizaje clave:

Todos tenemos una marca personal. Reflexiona sobre cómo desarrollar la tuya para fortalecer y amplificar tu impacto desde las primeras etapas de tu carrera.



## Piensa en el siguiente paso, no en el último

Ninguna de las líderes que entrevistamos comenzó su carrera con la meta de convertirse en socia o líder de PwC. De hecho, creen que empezar con ese enfoque habría puesto una carga de expectativas innecesaria sobre sus hombros. Su consejo es visualizar tu trayectoria profesional “un paso a la vez”. “Cuando estás comenzando, es difícil imaginarte en el rol de socia, pero sí puedes imaginarte operando en el siguiente nivel”.



### Aprendizaje clave:

En lugar de obsesionarte con la meta final, planifica tu carrera paso a paso. Identifica qué necesitas dominar para ascender al siguiente nivel y concéntrate en lograrlo.



### Iniciando tu carrera: preguntas clave para la reflexión

- ¿Cómo defino el éxito en este momento de mi vida y carrera?
- ¿Qué habilidades necesito desarrollar para destacar en mi rol actual?
- ¿A quiénes puedo buscar como mentores?
- ¿Tengo claros mis objetivos de carrera?
- ¿Cómo puedo presentarme y comunicar mis metas profesionales de manera efectiva a nuevos contactos?
- ¿Cómo puedo superar cualquier temor o ansiedad que sienta sobre el networking?
- ¿Qué estrategias puedo usar para ganar confianza y compartir mis ideas con mayor impacto?
- ¿Cómo puedo practicar la confianza de una manera auténtica para mí?
- ¿Qué metas desafiantes puedo incorporar en mi plan de desarrollo?
- En este punto de mi carrera, ¿por qué quiero ser reconocida?
- ¿Cómo puedo equilibrar mi desempeño diario con oportunidades de aprendizaje continuo?
- ¿Cuál es el siguiente paso y cómo puedo prepararme para ello?



## Capítulo 2: Consejos para avanzar en tu carrera

Las líderes que entrevistamos destacaron que la transición a su primer rol gerencial fue uno de los mayores cambios en su carrera. Esto les exigió desarrollar y fortalecer las habilidades de negocio que comenzaron a construir desde el inicio.

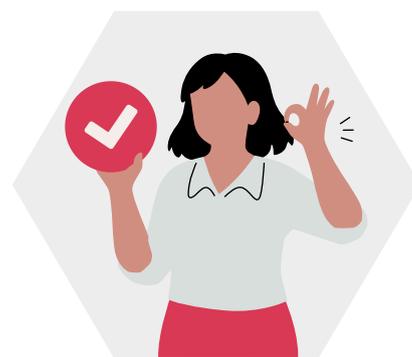
Un tema clave que emergió en estas conversaciones fue que muchas de sus experiencias personales —especialmente al interactuar con otras mujeres en el trabajo— reflejaban patrones más amplios identificados en estudios sobre diversidad de género, como la tendencia a ser más cautelosas con los riesgos o a no promoverse a sí mismas con la misma seguridad que sus colegas hombres.

En este contexto, estos son los principales consejos que compartieron para dar el salto al nivel gerencial:

### El ‘sí’ estratégico

Muchas líderes confesaron que, en las primeras etapas de su carrera, les costaba decir “sí” de inmediato a nuevas oportunidades. La duda y el análisis excesivo las hacían preguntarse “¿Es el momento adecuado? ¿Soy lo suficientemente buena? ¿Estoy lista?”.

Sin embargo, aprender a decir ‘sí’ incluso con esas dudas fue transformador en sus carreras. Con el tiempo, se convirtió en un hábito que hizo que aceptar nuevas oportunidades fuera cada vez más fácil. “Las oportunidades a las que dije ‘sí’ fueron las que marcaron mi trayectoria profesional”.



#### Aprendizaje clave:

No lo pienses demasiado, simplemente di que sí. “Si te ofrecen una oportunidad, es porque estás lista para asumirla”.

## Haz que tu trabajo sea visible

Además de dudar en aceptar nuevas oportunidades, muchas mujeres tienden a hacer un gran trabajo sin asegurarse de que las personas adecuadas lo noten. Las líderes entrevistadas notaron que, a menudo, las mujeres hacen mucho y lo hacen bien, pero no lo comunican lo suficiente. “Las mujeres suelen confiar en que su trabajo hablará por sí solo, pero no siempre es así. Asegúrate de que las personas clave sepan qué estás haciendo y qué impacto tienes”.

En lugar de verlo como autopromoción, es importante entenderlo como una gestión proactiva de tu carrera.



“

*Empieza a posicionarte dentro de la organización, asegurándote de que las personas clave conozcan tu trabajo y lo que aportas.*

”

### Aprendizaje clave:

Aprende a comunicar el alcance y el impacto de tu trabajo a quienes deben saberlo, y hazlo de manera estratégica y constante.



## Asegúrate de comunicar tus ambiciones estratégicamente

Las líderes que entrevistamos recordaron momentos en sus carreras en los que no habían sido lo suficientemente claras al abogar por sí mismas o al comunicar sus propias ambiciones. Mencionaron que esta era una diferencia general que habían notado entre hombres y mujeres en el entorno laboral.

“

*Bajar la cabeza y trabajar muy duro, lamentablemente, no es una señal lo suficientemente fuerte de que quieres progresar, y es importante saberlo.*

”

“

*Si quieres trabajar con un cliente importante, desempeñar un papel en un proyecto estratégico o ser promovida, tienes que decirlo.*

”



Para muchas mujeres, hacer esto puede ser incómodo. Pero será mucho más fácil que correr el riesgo de ser pasada alto para una oportunidad, no porque no estuvieras lista, sino porque quienes toman las decisiones no sabían que estabas interesada.

“*Algunas de nuestras mujeres más jóvenes son candidatas fantásticas. Pero son tímidas a la hora de postularse para ascensos o de expresar que quieren liderar un gran proyecto.*”



Nuestra investigación ha demostrado que las mujeres que se postulan activamente para oportunidades tienen muchas más probabilidades de acceder a experiencias de desarrollo profesional en comparación con aquellas que no lo hacen.



### **Aprendizaje clave:**

Por sí solo, tu trabajo duro no es una señal suficiente de que quieres ascender. Nadie puede adivinar lo que esperas si no lo expresas, ¡así que habla abiertamente sobre tus aspiraciones!

### **Atrévete a tomar riesgos**

Otro tema clave de nuestras entrevistas fue la necesidad de salir de la zona de confort. Esto puede significar liderar un proyecto nuevo, hablar en una conferencia por primera vez, asumir un rol que desafíe tus habilidades o incluso trasladarte a otra área del negocio. Pero, sea cual sea el reto, “las mujeres tienden a enfocarse más en los riesgos potenciales, en lugar de ver los beneficios potenciales.”

Un rasgo común entre todas las líderes que entrevistamos es que han desarrollado la habilidad de salir de su zona de confort. Esta capacidad ha sido clave en su crecimiento profesional.

“*Me obligué a salir de mi zona de confort. Aprendí que no quería hacerlo, que pensaba que no podía hacerlo, pero lo intenté... y, por supuesto, al final descubrí que no era ni de cerca tan difícil como creía.*”



“*Las mujeres suelen mirar los requisitos de un puesto y enfocarse en las dos cosas de diez que no saben hacer, y eso las frena.*”



El progreso en la carrera profesional a menudo requiere asumir riesgos y aprovechar las oportunidades cuando se presentan.



### **Aprendizaje clave:**

Es fundamental adoptar una mentalidad de crecimiento y ver los desafíos como oportunidades. Así que atrévete a arriesgarte, porque una vez que lo hagas, será mucho más fácil hacerlo de nuevo. Pregúntate “¿por qué dudaría en postularme para algo en lo que ya soy 100% competente?”. Al estar dispuesta a salir de tu zona de confort, puedes asegurarte de que en cada desafío haya una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

## **La importancia de los mentores y sponsors**

Tanto los mentores como los sponsors han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo profesional de las líderes que entrevistamos.



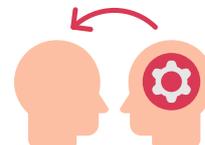
“*Mentores y sponsors cumplen roles distintos, y necesitas una combinación de ambos.*”



Los mentores están ahí para orientarte, brindarte un espacio seguro para hablar de los desafíos que enfrentas y ayudarte a encontrar soluciones.



“*Ellos te refuerzan positivamente, pero los buenos mentores también te desafían y te empujan a crecer.*”



Los sponsors, por otro lado, son las personas que pueden ayudarte a alcanzar tus ambiciones. Son tu voz cuando no estás en la sala, influyen en quienes pueden abrirte puertas, te dan la oportunidad de demostrar tu talento en proyectos importantes y respaldan tu crecimiento.



**Los sponsors también ponen en juego su propia reputación al respaldarte.**

Un punto clave es que puedes pedirle a alguien que sea tu mentor, pero no puedes pedirle a alguien que sea tu sponsor. Los sponsors te eligen. Para que eso suceda, primero debes construir una relación de confianza con ellos y asegurarte de que conozcan tus capacidades y tu potencial.

Otro beneficio de estas relaciones es que pueden ayudarte a navegar las "reglas no escritas del juego" sobre lo que realmente se necesita para progresar en tu carrera.





### Aprendizaje clave:

Tener tanto sponsors como mentores es crucial para tu crecimiento. Los mentores te desafían y te ayudan a mejorar, mientras que los sponsors te abren las puertas a nuevas oportunidades. Para atraer sponsors, es clave demostrar excelencia en lo que haces, hacer visible tus contribuciones, tomar riesgos y ser clara con tus aspiraciones.

### Busca críticas constructivas

No hay un punto en tu carrera en el que la retroalimentación deje de ser importante. Es esencial saber en qué estás destacando, pero también es fundamental conocer en qué puedes mejorar.



“*Cuando pides retroalimentación, la gente suele ser educada y solo decirte lo positivo. Pero yo siempre pido tres cosas buenas y un área de mejora. Si quiero ser una mejor líder, esa única área de mejora es crucial.*”

Recibir comentarios constantes, ya sea de tu equipo, tus líderes o tus clientes, te permitirá crecer y avanzar más rápido.

“*Solo construyendo relaciones de confianza y teniendo mentores y sponsors puedes obtener la retroalimentación difícil pero necesaria para mejorar.*”



No recibir retroalimentación en los momentos clave puede convertirse en un obstáculo importante para tu crecimiento profesional.

“*Tienes que estar dispuesta a preguntar en qué podrías mejorar.*”

### Aprendizaje clave:

Parte de tener una mentalidad de crecimiento es entender que, aunque la retroalimentación pueda ser difícil de escuchar, es un regalo valioso. Apóyate en tus relaciones de confianza para buscar activamente comentarios constructivos y haz que recibir retroalimentación sea una parte clave de tu estrategia de crecimiento profesional.



## Reconoce el cambio de nivel (“step-change”)

Hemos compartido muchas ideas sobre cómo avanzar en tu carrera, pero ¿qué sucede cuando realmente logras ese avance? Un tema recurrente entre nuestras entrevistadas fue que la transición a su primer puesto como gerente representó uno de los cambios más significativos en sus trayectorias profesionales. Para prepararte para el éxito, es fundamental reconocer la magnitud de este cambio.



“Avanzar a mi primer rol gerencial requirió un reinicio total, realmente demandó un cambio de mentalidad.”

Estar preparada para este reajuste es clave al pasar de ser una ejecutora a convertirte en una gerente, una función mucho más compleja:

“Tienes más responsabilidad y muchas más relaciones que gestionar. Pasas a estar en el medio, gestionando “hacia arriba” y “hacia abajo” al mismo tiempo, y eso requiere un conjunto de habilidades completamente diferente.”



Varias líderes mencionaron el arte de delegar como una de las habilidades que distingue a quienes hacen bien esta transición.

“Delegar puede resultar incómodo, porque a la gente no le gusta que parezca que está trasladando el trabajo a otros. Puede ser difícil identificar a las personas que cumplirán con tus expectativas. Además, capacitar a alguien puede tomar más tiempo que hacerlo tú mismo, por lo que podrías terminar atrapada en el ciclo de hacer en lugar de dirigir, lo que limita tu potencial de crecimiento.”



“Lo que facilita este proceso es construir relaciones de confianza con tu equipo y con quienes están por encima de ti, para tener la certeza de que te respaldarán si algo sale mal. El fracaso no es necesariamente algo malo. Es la forma en la que aprendes. Debes usarlo para fortalecerte.”



Las habilidades de escucha son otro atributo esencial para una gerente. Al llegar a esta posición, deberías haber aprendido a hacerte escuchar. Ahora necesitas desarrollar aún más la capacidad de discernir cuándo hablar y cuándo escuchar.

“Escuchar se vuelve fundamental. Es difícil cuando recién te conviertes en gerente, porque sientes que tienes que dirigir al equipo y ejercer autoridad. Escuchar no es algo que le salga naturalmente a muchas personas, por lo que necesitas aprender a contenerte. Escucha antes de hablar. Eso es algo que aprendí con el tiempo.”

Al mismo tiempo, debes ser muy consciente de las señales que estás enviando. En las primeras etapas de tu carrera, encontrar tu voz es clave para construir confianza en ti misma. En cambio, en un rol gerencial, debes aprovechar esa confianza para afinar tu voz y proyectar los mensajes adecuados. Es importante comprender que puede que no estés transmitiendo lo que crees. Aunque tú sientas que tienes dominio absoluto sobre los detalles y estés ansiosa por participar, la percepción de los demás puede ser muy diferente. Por eso, debes comunicar tu disposición y aprovechar las oportunidades para hacerte escuchar en reuniones clave.

“ Yo estaba trabajando en un proyecto muy grande y dominaba cada detalle de las reuniones con los altos directivos de la empresa cliente. Sin embargo, casi nunca tenía oportunidad de hablar, porque había personas más senior en la sala. En un punto, me frustré y le comenté al socio a cargo que, aunque conocía a fondo el contenido, nunca tenía la oportunidad de demostrarlo frente al cliente. Su respuesta fue que simplemente tomara la iniciativa. La gran revelación para mí fue que estaba esperando que me dieran permiso para aportar mi opinión, cuando en realidad él interpretaba mi silencio como falta de confianza. Después de esa conversación, ambos ajustamos nuestro comportamiento, y funcionó para los dos. Encontré mi voz y él pudo delegarme la representación de la Firma en esas reuniones. ”

### Aprendizaje clave:

Ser excelente en la ejecución te llevó a obtener un ascenso, pero ahora debes estar lista para enfrentar el “cambio de nivel” que te permitirá prosperar en tu nuevo rol. Algunas acciones que te ayudarán a lograrlo y, al mismo tiempo, generarán más espacio para tu crecimiento y éxito incluyen las siguientes:

- Seguir construyendo relaciones de confianza tanto con tu equipo como con tus superiores, y apoyarte en quienes están por encima de ti para recibir orientación y apoyo durante la transición a tu nueva posición.
- Buscar activamente retroalimentación constante de quienes te rodean para mantenerte encaminada y seguir creciendo.
- Durante la fase de transición, salir conscientemente del rol de ejecutora y centrarte en tu equipo: desarrollar sus capacidades, delegar con dirección, monitoreo y apoyo; reconocer que hay diferentes formas de hacer el trabajo y aun así obtener excelentes resultados; fomentar la equidad de oportunidades; y velar por las aspiraciones, el crecimiento y el bienestar de tus colaboradores.
- Aprender el arte de escuchar para comprender, no solo para responder.
- Aceptar que cometerás errores, pero manejarlos adecuadamente puede convertirlos en algunos de tus momentos de mayor aprendizaje.
- Encontrar tu voz y tu propia manera de aportar tu conocimiento y habilidades con el mayor impacto posible en las reuniones importantes.

## Enfoque en el cliente

Tener un enfoque centrado en el cliente es clave para el crecimiento en tu carrera. Es crucial desarrollar un conocimiento profundo del negocio de tus clientes, su industria y cómo operan dentro de su ecosistema. A medida que avanzas en tu trayectoria profesional, esta comprensión se vuelve cada vez más importante.



Necesitas ampliar tu visión del negocio en general. Por ejemplo, "puedes ser especialista en impuestos, pero también debes conocer las implicancias y oportunidades que trae la disrupción digital, como la inteligencia artificial, para tu cliente". Tener una visión de negocio amplia es fundamental, al igual que las habilidades humanas.

Debes ser auténtica y demostrar un interés genuino en tus clientes como personas, porque las relaciones sólidas son la clave del éxito. Esfuérzate por entender verdaderamente sus necesidades, objetivos y puntos de dolor. La empatía, la autenticidad y el interés real marcan la diferencia.

“*Aprendo algo nuevo cada día, y creo que esa mentalidad de aprendizaje me permite construir relaciones sólidas con mis clientes, porque mi interés en ellos es genuino. Esa conexión no sería posible si trabajara de manera transaccional.*”

“*Tengo una reputación de hacer crecer los ingresos de mis clientes. No lo he logrado vendiéndoles agresivamente, sino mostrando un interés real en ellos como personas, en sus desafíos, oportunidades y negocios.*”



### Aprendizaje clave:

Centrarte en el cliente es fundamental para tu impacto. Necesitas desarrollar tanto la visión de negocio como las habilidades humanas esenciales para lograr el éxito junto a tus clientes.



## “Role-models” y el siguiente paso

Muchas de las mujeres entrevistadas para este estudio reconocieron que, cuando llegaron al nivel de gerencia, no era raro notar la ausencia de mujeres en posiciones senior. Sin embargo, también reconocieron que esto ha cambiado significativamente y que la realidad actual es distinta para las mujeres que están actualmente en esta etapa de su carrera.

La mayoría de ellas fueron pioneras en sus campos y, a menudo, las primeras mujeres en ocupar ciertos roles. Por eso, enfatizan que "puedes llegar a ser lo que aún no has visto". Sin embargo, también destacan la importancia de contar con “role-models”, personas a quienes admirar, inspirarse y de quienes aprender.

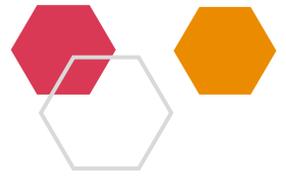
“  
*Observa a quienes están uno o dos niveles por encima de ti. ¿Qué es lo que admiras de ellos? ¿Qué te gusta de su forma de operar? ¿Cómo se comportan? ¿Qué resuena contigo? Identificar las cualidades de liderazgo que más te inspiran te ayudará a definir el tipo de líder que quieres ser.*  
”



### Aprendizaje clave:

Es cierto que ayuda poder ver a personas similares a ti en posiciones de liderazgo, pero la ausencia de “role-models” no impidió que estas líderes alcanzaran su máximo potencial. No dejes que te limite a ti. Observa a los líderes senior, aunque sean diferentes a ti, y aprende de los aspectos clave que puedas emular. Luego, construye tu propio estilo de liderazgo de una manera auténtica. Y, sí, tal vez acabas de hacer la transición a gerente, pero sigue mirando hacia el siguiente nivel y enfócate en lo que necesitas para llegar allí.





Ya hemos compartido muchos consejos clave. A medida que asumas más responsabilidades, recuerda equilibrar la gestión de tu carrera con seguir siendo excelente en lo que haces. Para lograr ambas cosas, debes continuar mostrándote presente, siendo una aprendiz curiosa, buscando activamente tu propio desarrollo, perfeccionando tu voz, fortaleciendo tu marca personal, ampliando tu red de contactos y construyendo relaciones de confianza.



### Aprendizaje clave:

No pongas toda tu energía solo en desempeñar bien tu rol actual. Debes seguir desarrollándote y trabajando en todo lo demás.

### Preguntas clave para reflexionar sobre el progreso en tu carrera

- ¿Cómo defino el éxito en esta etapa de mi vida y carrera?
- ¿He intentado algo nuevo en los últimos seis meses?
- ¿Estoy diciendo “sí” a las oportunidades correctas?
- ¿Estoy construyendo mi red de contactos con las personas adecuadas y de la manera correcta?
- ¿Tengo relaciones de confianza con los mentores adecuados?
- ¿Estoy logrando desarrollo personal dentro de mi portafolio de trabajo?
- ¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo debo buscar activamente?
- ¿Qué estrategias puedo usar para asegurarme de que mis esfuerzos y logros sean visibles?
- ¿Estoy siendo lo suficientemente proactiva en la búsqueda de retroalimentación y en cómo la uso para mejorar?
- ¿Estoy haciendo lo necesario para expresar mis aspiraciones profesionales?
- ¿He trabajado lo suficiente para que líderes clave quieran abogar por mí?
- ¿He perfeccionado el arte de la escucha activa?
- ¿Tengo claro qué se espera de mí en el siguiente nivel?
- ¿Cómo puedo empoderar y motivar a otras personas?
- ¿Estoy haciendo la transición de un rol de ejecución a uno de gestión de una manera que respalde mi crecimiento más allá del nivel de gerente?



# Capítulo 3: Consejos de carrera sobre preparación para el liderazgo



Muchas de las mujeres que entrevistamos mencionaron que se sorprendieron al recibir oportunidades de liderazgo en sus trayectorias profesionales, mientras que otras fueron muy claras al expresar su deseo de asumir estos roles. Sin embargo, todas coincidieron en que los consejos compartidos hasta ahora en esta guía fueron clave para llegar al punto en el que el liderazgo se convirtió en una opción viable. También destacaron la importancia de seguir aprovechando todas sus experiencias y habilidades previas para convertirse en líderes eficaces.

En este capítulo, nos enfocamos en compartir las observaciones e ideas de nuestras entrevistadas sobre cómo prepararse para asumir roles de liderazgo y superar los obstáculos mentales que podrían frenar el proceso.

## Percepción de tu marca personal

Imagina este escenario: hasta ahora, has pasado tu carrera construyendo y consolidando tu marca personal. Al considerar avanzar hacia el liderazgo, es crucial hacer una pausa, tomar distancia y evaluar si hay diferencias entre la percepción que tienes de tu marca personal y cómo realmente es vista por los demás.

¿Por qué esto es tan importante? Porque, como destacan nuestras líderes, “tu marca personal entra en la sala antes que tú” y “la percepción de tu marca personal es, en esencia, la realidad de tu marca personal”.

“

*Como mujer que puede parecer entusiasta e informal, sé por experiencia que estas características a veces pueden hacer que me subestimen. Esto se convirtió en un desafío mayor a medida que fui ascendiendo. Para enfrentar esto sin dejar de ser auténtica, adopté una técnica que aprendí en un programa de desarrollo: cuando estoy en una interacción profesional, pienso en tres palabras que quiero que las personas recuerden sobre mí. Me mantengo fiel a mí misma a través de esas palabras.*

”

Aplicar este enfoque le ha permitido a esta líder agregar un nivel sutil pero significativo de refinamiento y energía a su presencia natural, asegurando que sea percibida de la manera en la que desea. Así, logra equilibrar su autenticidad con la proyección de las cualidades de liderazgo que quiere que los demás reconozcan.

Otra líder mencionó que, cuando asesora a otras personas, las desafía a escribir tres palabras o frases que representen su marca personal en el trabajo y luego pedir a cinco colegas que hagan lo mismo sobre ellas. Al comparar ambos resultados, a menudo se descubren diferencias entre la forma en que una persona cree que es percibida y cómo realmente la ven los demás.



Comprender estas brechas permite una mejor reflexión personal y un liderazgo más auténtico, ayudando a identificar pequeños ajustes que pueden hacer la diferencia en cómo nos presentamos y en el impacto que queremos generar.



### Aprendizaje clave:

Explora si existe una brecha entre la percepción que tienes de tu marca personal y la que realmente proyectas. Si la hay, trabaja en cerrarla.

## Visibilidad

Las líderes destacaron que muchas mujeres en PwC son altamente respetadas por sus colegas y clientes dentro de su área de trabajo, pero aún necesitan trabajar activamente en su visibilidad más allá de su círculo inmediato, tanto dentro de la Firma como en el mercado en general.

Varios testimonios señalaron que esta mayor visibilidad es un elemento clave para prepararse para posiciones de liderazgo senior, especialmente en el ámbito de los servicios profesionales. Para asumir un rol de liderazgo, el primer requisito es la excelencia en tu área profesional. Pero también es fundamental que esa excelencia sea reconocida, tanto dentro de la organización como a nivel externo, en la industria.

Una líder recordó que, mientras avanzaba hacia una promoción, otro líder le dijo lo siguiente:



*“ En una organización puedes ser una entre miles, lo que hace muy fácil pasar desapercibida. La gente necesita saber quién eres, reconocer tus habilidades y el valor que aportas a la Firma. Solo entonces te considerarán para ciertos roles y posiciones. ”*



Otra líder añadió:



*“ Tienes que potenciar tu red de contactos. Conéctate con personas en las distintas líneas de servicio dentro de la Firma, pero también fuera de ella. Si trabajas en una industria específica, ya sea energía o finanzas, necesitas salir, hacer networking con actores clave y posicionarte como una referente en el sector. ”*



### Aprendizaje clave:

Intensifica tus esfuerzos de networking y fortalece tus habilidades de liderazgo para aumentar tu visibilidad.

## Tácticas de liderazgo

Las mujeres que entrevistamos compartieron diversas tácticas que aprendieron en su camino para proyectar liderazgo en cualquier entorno. Todas enfatizaron la importancia de encontrar maneras de ser auténticas mientras demuestran que son competentes como líderes. Estas tácticas pueden ser sutiles, pero envían señales claras a quienes las rodean.

“

*Crecí profesionalmente rodeada de hombres que fueron excelentes mentores, pero tuve un momento de revelación al ver en acción a la primera mujer CEO con la que tuve contacto. Tenía una personalidad fuerte y dominaba la sala con su presencia, pero también era una mujer de familia, con su propio estilo. Aprendí de ella no solo cómo liderar de manera auténtica, sino también algunos trucos para ganar presencia en una sala.*

”



Otras líderes compartieron estrategias concretas:

01

*“Cuando entro a una sala, me acerco a hablar con la persona de mayor rango, porque muchas veces no se espera eso de una mujer”.*

02

*“Siempre me aseguro de sentarme en el centro de la mesa, nunca en los extremos”.*



03

*“Quizás no pueda hablar de los resultados del fútbol o del rugby, pero puedo preguntar a los líderes sobre su fin de semana”.*



### Aprendizaje clave:

Sé consciente de las señales que envías, tanto consciente como inconscientemente. Adopta comportamientos que proyecten liderazgo con confianza y competencia.

## Giros de carrera

Una experiencia común entre las líderes entrevistadas fue un giro de carrera, tanto dentro de la misma empresa, entre industrias o incluso a nivel internacional. Para navegar estos cambios, es fundamental aplicar los principios que hemos mencionado en esta guía: curiosidad, disposición a decir "sí", asumir riesgos y buscar oportunidades fuera de nuestra zona de confort.

Muchas entrevistadas coincidieron en que estos giros, aunque desafiantes al principio, aceleraron su crecimiento, ampliaron su visión y aumentaron su visibilidad.



“

*Cuando trabajaba en auditoría, me pidieron liderar un equipo enfocado en tecnología. Fue un cambio difícil, pero me lancé. Era un espacio dominado en un 99% por hombres, pero persistí. Empezas con una red pequeña, pero con el tiempo crece y terminas convirtiéndote en una referente en ese ámbito.*

”

“

*Los giros de carrera no significan abandonar lo que has hecho, sino expandir tu experiencia y explorar nuevas áreas. Yo empecé en auditoría, donde desarrollé habilidades analíticas y de detalle. Luego pasé a consultoría, lo que me permitió fortalecer mi pensamiento estratégico y resolución de problemas. Hoy, en un rol de liderazgo interno, aprovecho todas esas experiencias para dirigir con perspectiva y profundidad.*

”



### **Aprendizaje clave:**

Las carreras ya no son lineales. Para avanzar, es probable que necesites realizar giros en el camino. ¡Atrévete a tomar el riesgo!

### **Haz que tus aspiraciones de liderazgo sean conocidas**

En el capítulo anterior, relacionado con el avance en la carrera profesional, destacamos la importancia de manifestar tus ambiciones para progresar y aprovechar nuevas oportunidades. Ahora, al hablar de la transición hacia un rol de liderazgo, nuestras entrevistadas recalcan nuevamente la importancia de expresar abiertamente tus aspiraciones a las personas que toman decisiones clave.



Una de las líderes entrevistadas, una socia bien valorada y con una trayectoria considerable, compartió una experiencia muy relevante. Cuando decidió hacer un cambio de carrera para asumir un rol estratégico en el equipo del Socio Principal de su Firma (TSP), pensó que había sido clara sobre su interés en ocupar un puesto de liderazgo destacado. Sin embargo, seis meses después, se sorprendió cuando el TSP le comentó que no tenía claro qué era lo que ella quería para su futuro profesional.



“

*Cada semana, había personas entrando a su oficina para hacerle saber los puestos a los que aspiraban. En ese momento me di cuenta de que, incluso a ese nivel, mis acciones no estaban transmitiendo el mensaje que quería. Necesitaba ser mucho más directa sobre mis aspiraciones.*

”

Otras entrevistadas coinciden en la importancia de hacer públicas tus aspiraciones.



“*El primer gran puesto de liderazgo que tuve era un rol que mucha gente asumía que solo podía desempeñar un hombre, y yo anhelaba demostrar que las mujeres también podíamos hacerlo. Le dije a mi jefe que me interesaba ese puesto. Su respuesta fue: ‘Bueno, ¿se lo has dicho a alguien?’. Respondí que no. Entonces me dijo que había otros cuatro socios interesados en el puesto y que todos ya habían hablado con la persona que lo ocupaba. Me obligó a hacer lo mismo. Y funcionó. Ahora estoy en un puesto de liderazgo aún mayor.*”



### Aprendizaje clave:

Mientras sigues destacando en tu rol actual, asegúrate de expresar abiertamente tus aspiraciones de liderazgo a quienes toman decisiones clave.

### Reconoce que el liderazgo no es fácil

Es fundamental entender que “el liderazgo no es para personas temerosas”. Debes saber que “siempre estarás bajo la lupa”, algo que puede resultar intimidante cuando enfrentas tu primera oportunidad de liderazgo. Muchos líderes hacen que parezca fácil, pero para la mayoría, comprender que el liderazgo no es un camino sencillo es esencial.

“*Nunca he pretendido que esto sea fácil. Nunca he fingido que atravieso mis días sin problemas, sin fricciones ni desafíos, o que tengo hijos perfectos y clientes perfectos. Creo que ayuda mucho cuando la gente entiende que el liderazgo es difícil y que nadie lo hace a la perfección.*”



### Aprendizaje clave:

El liderazgo implica un cambio significativo y es un desafío. Para tener éxito, necesitarás autoconocimiento, resiliencia y apoyo. Pero no permitas que esto te detenga; es simplemente la realidad del liderazgo para todos.

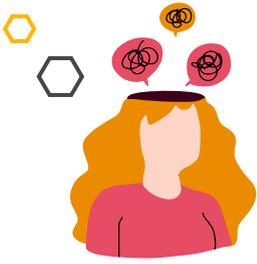
### Miedo a cometer errores bajo el escrutinio

Si estás en el umbral o en plena transición hacia el liderazgo, es probable que hayas tenido muchos logros en tu carrera. Sin embargo, es importante aceptar que todo camino profesional también tiene momentos difíciles. Las líderes que entrevistamos hablaron sobre cometer errores y enfrentar fracasos:

- Haber cometido un error de juicio con un cliente
- Perder apoyo por haber implementado cambios demasiado rápido
- No haber conseguido un rol de liderazgo para el que competían
- Sentirse poco valoradas en un puesto determinado



Un patrón común en nuestras entrevistas fue que las mujeres tienden a sobreal analizar sus errores.



“ Cuando dirigí mi primer cliente importante como socia, tuve un error de comunicación que erosionó la confianza. Me costó lidiar con las consecuencias, pero varios socios se acercaron a compartir experiencias similares. Uno de mis mentores vio que estaba teniendo dificultades para recuperarme y me dijo que tenía que aprender de ello, cerrar el capítulo y seguir adelante. ”

“ Las mujeres solemos analizar demasiado nuestros errores. No puedo ni recordar las cosas por las que alguna vez perdí el sueño. Mi consejo es no tomarse los errores de manera personal ni permitir que el miedo nos impida actuar. La forma en la que respondes a los tropiezos dice más de ti que la manera en la que manejas el éxito. ”

Es igualmente importante no dejar que los reveses te definan o te frenen.

“ Me postulé para ser socia dos veces y fui rechazada ambas. Fue difícil. Pero luego dejé de esforzarme tanto en demostrar que era merecedora del puesto. En lugar de eso, empecé a actuar como si ya fuera socia. Y al año siguiente, lo logré. ”



### Aprendizaje clave:

Ninguna carrera está libre de altibajos. Cualquier persona en un nuevo rol de liderazgo cometerá errores en algún momento. Lo que realmente importa es cómo respondes a ellos. Sé transparente, corrige el rumbo y sigue adelante. Si los manejas bien, los errores y los fracasos pueden convertirse en oportunidades para aprender, fortalecer tu resiliencia y demostrar humildad.

### Pide lo que necesitas para tener éxito

“ Cada vez que se te presente una oportunidad de liderazgo, tómala. No pienses que no eres lo suficientemente buena. En lugar de eso, pregúntate qué necesitas para tener éxito. Deja de cuestionarte si es el momento adecuado o si estás preparada. Enfócate en aprovechar la oportunidad y en pedir lo que requieres para desempeñar bien el rol. ”

“ Nunca esperé que me ofrecieran ninguno de los roles que he tenido. En cada caso, pensé ‘Esta es una gran oportunidad, es ahora y puede que no vuelva a presentarse’. En cada nuevo puesto, el reto parecía más grande, pero gracias al apoyo adecuado y a pedir lo que necesitaba para tener éxito, logré crecer y asumir incluso mayores responsabilidades. ”

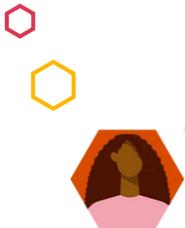


### Aprendizaje clave:

No dudes, acepta el reto – sea cual sea – y las oportunidades podrían ser enormes. No te dejes atrapar por los "¿por qué no?". Di "sí", reflexiona sobre lo que necesitarás para desempeñar el rol con éxito y pídelo.

### ¿Por qué yo?

Una de las líderes entrevistadas siempre anima a quienes reciben una oportunidad de liderazgo a preguntarse "¿Por qué yo?". Esta es una pregunta clave que ayuda a evitar caer en la trampa de tratar de encajar en una imagen preestablecida de lo que un líder debe ser.



“ En mi primer puesto de liderazgo senior, gasté mucha energía tratando de convertirme en la persona que creía que querían que fuera y en imitar a mi predecesor. Pero cuando finalmente pregunté por qué me habían elegido para el puesto, me dijeron que era porque tenía un enfoque creativo y querían que innovara. Así que dejé de tratar de ser alguien más. Desde entonces, '¿por qué yo?' es una de las primeras preguntas que hago cuando me ofrecen un nuevo rol. ”

Para profundizar en esta reflexión, otra líder sugiere hacer tres preguntas clave al asumir un rol de liderazgo:

- 1 ¿Cuáles son sus expectativas sobre mí en este puesto?
- 2 ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- 3 ¿Qué legado les gustaría que dejara?



### Aprendizaje clave:

Desde el inicio, comprende por qué fuiste elegida para un puesto de liderazgo. No dejes que las percepciones previas o los estándares anteriores limiten tu impacto.

## Preguntas clave para reflexionar sobre tu liderazgo

- ¿Cómo defino el éxito en esta etapa de mi vida y carrera?
- ¿Cuál es la lección más valiosa que he aprendido en mi carrera hasta ahora?
- ¿Estoy equilibrando mi crecimiento profesional con el desarrollo continuo de mis habilidades?
- ¿Mi red de contactos es lo suficientemente amplia e incluye a las personas adecuadas?
- ¿Tengo la visibilidad necesaria dentro y fuera de mi organización?
- ¿Qué tipo de líder quiero ser y qué necesito hacer diferente para lograrlo?
- ¿He expresado mis aspiraciones de liderazgo a las personas clave?
- ¿Qué necesito pedir para tener éxito?
- ¿Por qué fui elegida para este rol y cómo puedo aprovecharlo a mi favor?



## Capítulo 4: Consejos de carrera para líderes

La dura realidad del mundo corporativo es que las mujeres siguen estando subrepresentadas en los niveles más altos. Todas las mujeres que participaron en nuestra investigación ocupan puestos de liderazgo destacados. Aquí resaltan cómo la transición a su primer cargo de liderazgo marcó un punto de inflexión significativo en sus carreras.

Al igual que en los capítulos anteriores, compartimos consejos profesionales y aprendizajes extraídos de nuestras entrevistas. Además, incluimos reflexiones más personales con la esperanza de hacer que estos roles sean más cercanos y alcanzables. En general, nuestras entrevistadas enfatizaron la importancia de demostrar liderazgo en cada etapa de la carrera. También compartieron algunos consejos específicos sobre cómo ejercer posiciones de liderazgo, que se detallan a continuación.

### No necesitas tener todas las respuestas

Las líderes que entrevistamos sienten que, a veces, las mujeres se exigen demasiado a sí mismas. Puede existir la tendencia a pensar que "deben tener todas las respuestas", que "tienen que resolver todos los problemas" y que "deben cargar con todo sobre sus hombros".



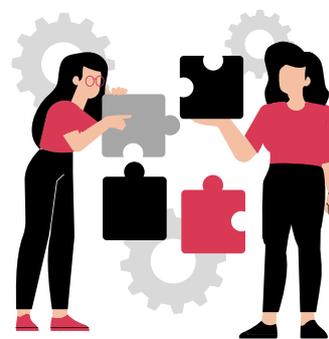
*“Pensar que tenía que saber todas las respuestas antes de entrar a una reunión con un cliente o de liderazgo solía generarme mucha presión. Me tomé demasiado tiempo darme cuenta de la realidad: en realidad, es mucho mejor tener preguntas inteligentes que respuestas perfectas.”*

Como líder, es fundamental reconocer que "no necesitas ser la persona más inteligente en la sala... si lo eres, estás en la sala equivocada". Lo que realmente importa es saber hacer las preguntas correctas.

Es clave entender que no tienes que asumir la responsabilidad de cada problema. Aprender a distinguir cuáles son los problemas en los que puedes ayudar y cuáles no te corresponden resolver es una habilidad esencial. Intentar solucionarlo todo solo consumirá tu energía, por lo que debes concentrarte en lo que está dentro de tu control.

*“[Darme cuenta de esto] me ha ayudado a enfocarme en lo importante y evitar que ciertas preocupaciones me consuman. Por supuesto, como líder asumes la responsabilidad, pero tener claridad sobre qué te corresponde resolver y qué no es valioso para priorizar.”*

*“No tomes decisiones importantes cuando te sientas estresada o pesimista [o podrías arrepentirte]. Como líder, está bien pedir más tiempo.”*





## Aprendizaje clave:

Liderar no significa que debas tener todas las respuestas. Sin embargo, sí debes desarrollar la capacidad de identificar los problemas correctos a resolver y hacer las preguntas adecuadas.

## La ventaja de la autenticidad

Un tema recurrente en todas nuestras entrevistas fue la importancia de la autenticidad. La sensación de que "debían representar un papel" hizo que muchas mujeres se contuvieran y no fueran ellas mismas al inicio de sus carreras.

“

*Durante años llevé una máscara. Trataba de pensar cómo debía actuar, hablar y comportarse una socia en PwC, y luego lo imitaba. Me dividí en dos versiones: la persona que era en casa y la que era en el trabajo. Pero con el tiempo, entendí que solo hay una versión de mí. Me resultaba agotador mantener siempre una fachada. Recibí comentarios de personas que me decían que parecía fría y poco accesible. Así que comencé a ser más humana, a hablar con honestidad sobre lo que iba bien y lo que no, y a compartir más sobre mi vida y mis hijos. Curiosamente, la gente me empezó a querer más y construí relaciones más fuertes tanto internamente como con los clientes.*

”

Reconocer lo que te hace única y lo que puedes aportar es clave para el éxito en el liderazgo.

“

*Creo que ser diferente —como la primera mujer en varios roles de liderazgo— ha sido una ventaja y una oportunidad para mí. Mi consejo es que no te escondas ni reprimas tus emociones. Haz que trabajen a tu favor, porque pueden convertirse en tu súperpoder. He experimentado esto tanto en mi rol de líder como en conversaciones con clientes. Ser auténtica requiere valentía, pero las personas correctas lo valorarán. Y ser auténtica no significa que debas complacer a todos: no hay contradicción entre ser amable y ser fuerte.*

”



“

*Como líder, tienes que ser decisiva, debes empujar y decir no. Y esas cualidades a veces se perciben como rasgos más masculinos. Pero mi carrera despegó cuando me aseguré de que mi lado femenino también estuviera presente. Ahora siento que puedo ser completamente yo misma en el trabajo. Comparto mis vulnerabilidades, reconozco mis errores. No me importa si eso hace que algunos me vean como pequeña, porque sé que no lo soy.*

”

No confundas autenticidad con el hecho de que debas ser "un libro abierto ante tus colegas de trabajo, exponiendo cada defecto y vulnerabilidad". Pero mostrar quién eres y compartir un poco de vulnerabilidad son herramientas muy poderosas para crear conexiones y generar liderazgo genuino. Si quieres construir un liderazgo real —y no solo una estructura jerárquica de mando y control— debes desarrollar esa conexión humana.



“*Ser líder implica inspirar, motivar y empoderar a tu equipo para alcanzar resultados. Y todo eso es difícil de lograr si no eres auténtica o si tratas de encajar en un prototipo de liderazgo. Yo no soy extrovertida, y tengo claro que solo puedo hacer las cosas a mi manera. Desde el primer día en mi rol de liderazgo, dejé claro que no iba a replicar el estilo de mi predecesor. Y cada vez que asumo una nueva posición de liderazgo, tengo esa conversación de entrada: ‘No esperen que lo haga como se hacía antes, porque lo haré a mi manera’.*”



## Aprendizaje clave:

Conecta y empodera siendo auténtica y liderando a tu manera.

## Equipo y apoyo

Otro tema fundamental que surgió es que, para ser una buena líder, necesitas un sólido sistema de apoyo a tu alrededor. Esto comienza con saber qué necesitas para tener éxito en tu rol y se extiende a construir y fortalecer una red de apoyo, además de empoderar a tu equipo.

“*Construir una red de apoyo sólida es esencial. Esto significa buscar activamente mentores que te brinden orientación y perspectiva, establecer conexiones genuinas con colegas que comprendan tus desafíos y éxitos, y apoyarte en amigos y familia que te ofrezcan un respaldo incondicional. Estas relaciones son el pilar de una carrera y vida personal satisfactorias, ya que te dan consejos en los momentos clave.*”



Si bien, como líder, eres la responsable final, también es importante recordar que "sigues teniendo la red que has construido y debes apoyarte en ella a medida que evolucionas en un nuevo rol. No olvides que hay personas que estarán ahí para ayudarte y ofrecerte diferentes perspectivas."

Es clave contar con mentores y sponsors que te guíen y asesoren, personas de confianza que te digan las verdades difíciles, relaciones que te expongan a nuevas ideas, y amigos y familiares que te brinden apoyo emocional. También debes identificar a los actores clave con quienes necesitas construir relaciones de confianza y elaborar un plan para mantenerlos informados sobre tu trabajo y tu rol.

“*El liderazgo no es sobre el individuo, sino sobre el equipo". A diferencia del cambio de rol al nivel de gerente, donde delegar es clave, en el liderazgo el foco está en orientar, entrenar y empoderar a los demás.*”





## Aprendizaje clave:

Ningún líder es una "isla". Enfócate en apoyarte en las personas correctas, y construye y empodera al equipo adecuado.

### Aprovecha tus fortalezas

La importancia del "autoconocimiento de capacidades" y de apoyarse en las propias fortalezas fue otro tema clave identificado en nuestra investigación. Saber en qué eres buena, potenciar esas fortalezas y comprender cómo gestionar las debilidades son factores esenciales para el éxito como una líder.

“

*Creo firmemente en el desarrollo basado en fortalezas. Comprende en qué eres buena y conviértelo en tu superpoder, pero también conoce tus límites y apóyate en tu equipo.*

”

“

*Es fundamental entender tus fortalezas y debilidades. [...] Debes apoyarte en tus fortalezas para liderar con éxito. Por ejemplo, yo tengo una gran habilidad para generar y gestionar relaciones. He perfeccionado esa capacidad, lo que me permite conectar con las personas, generar confianza y, a la vez, obtener resultados.*

”



“

*Intento no olvidar analizar mis fortalezas y debilidades desde una perspectiva objetiva, como si fuera un observador externo. ¿Cuáles son mis puntos débiles? ¿Qué necesito hacer para gestionarlos en mi rol de liderazgo?*

”

“

*Quando trabajo con mi equipo, creo firmemente que si no empoderas a las personas, nunca se sentirán lo suficientemente seguras para crecer. Un comentario recurrente que recibo es que mis colegas valoran el hecho de que sé reconocer cuando algo no es mi fortaleza y delego en ellos porque confío en que lo harán bien. Como líder, hoy me apoyo mucho más en mi equipo que en los socios, en comparación con cuando estaba ascendiendo dentro de la Firma.*

”





## Aprendizaje clave:

Aprovecha tus fortalezas, sé consciente de tus debilidades y considera ambas al definir tu camino hacia el éxito como líder.

## Superar el síndrome de la impostora

El síndrome de la impostora es una realidad para la mayoría de las líderes. Sin embargo, el impacto del ruido interno y externo —ya sea por no ser la elección "obvia" para un rol o por ser diferente a quienes lo ocuparon antes —puede intensificar esta sensación. La mejor manera de enfrentarlo es reconocerlo cuando aparece, encontrar estrategias para superarlo y convertirlo en una herramienta de crecimiento personal.

“

*Cuando asumí uno de mis primeros grandes roles de liderazgo, me costó mucho. Durante el primer año me sentía pequeña. Mi esposo me decía ‘Deja de dudar, sabes que puedes hacerlo’, pero me tomó un año encontrar el interruptor en mi cabeza. Un día, simplemente lo apagué, volví a ser yo misma y mi impacto creció enormemente.*

”



“

*Recuerdo que el Socio Principal de la región me dijo ‘Eres lo suficientemente buena’. En ese momento, sus palabras resonaron profundamente en mí porque, en realidad, todas experimentamos el síndrome de la impostora en algún grado y nos preguntamos si realmente somos lo suficientemente buenas.*

”



“

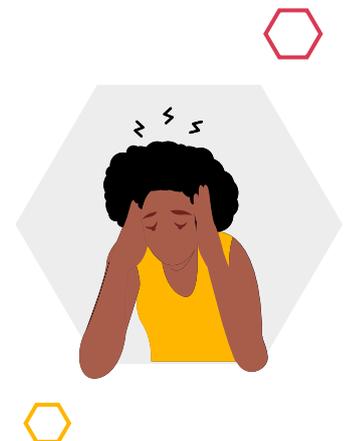
*Siempre he encontrado que estar bien preparada es una excelente herramienta para mitigar el síndrome de la impostora.*

”

“

*Experimento [el síndrome de la impostora] todos los días. Y creo que puede ser algo positivo siempre que lo mantengas bajo control. No debe debilitar tu confianza, sino mantenerte alerta y motivarte a ser mejor cada día. Si no lo gestionas, puede destruir tu autoestima y eso es muy peligroso.*

”





## Aprendizaje clave:

El síndrome de la impostora es real, pero recuerda que eres lo suficientemente bueno. Úsalo a tu favor y conviértelo en una ventaja.

## Enfrentando los sesgos

En nuestras entrevistas quedó claro que muchos sesgos son inconscientes y no tienen una mala intención. La realidad es que todos tendemos a conectar más con personas similares a nosotros (homofilia). Lo importante es centrarse en lo que sí puedes controlar. Si te enfrentas a un sesgo, abórdalo de manera directa cuando sea necesario y utilízalo como una oportunidad para educar a otros.



“ Solo podemos controlar nuestras acciones y cómo nos sentimos al respecto. Ahora, cuando entro a una sala y soy la única mujer, no permito que eso me afecte. Si tengo algo que decir, lo digo. Si alguien me interrumpe, lo interrumpo de vuelta. Me veo a mí misma como un ser humano en una sala llena de seres humanos. Siempre doy lo mejor de mí, porque eso es todo lo que podemos hacer: dar lo mejor.”

“ Recuerdo haber tenido una conversación difícil con un cliente sobre el sesgo de género. No fue fácil, pero fue muy poderosa. La charla se tornó honesta y abierta, lo que finalmente llevó a una relación profesional basada en la confianza.”

“ Cuando siento que el sesgo de género me afecta, intento ser pragmática. Comprendo que muchas veces es inconsciente. Pero cuando no lo es o se convierte en un problema, hay que estar preparada para afrontarlo y señalarlo.”



“ Aprendí a no tomar las cosas de manera personal, porque muchas veces lo que otros dicen refleja más sobre ellos que sobre mí. He escuchado comentarios como ‘Solo conseguiste ese puesto porque eres mujer’. Antes me afectaban, pero con el tiempo entendí que ese es su problema, no el mío. No tengo que justificarme. Siempre digo ‘Hablemos después de que haya estado un año en el puesto y dime qué piensas’. Enfócate en lo que puedes cambiar y controlar. Lo demás, no vale la pena.”





## Aprendizaje clave:

Concéntrate en lo que puedes controlar, demuestra lo que eres capaz de hacer, construye resiliencia y, cuando sea necesario, enfrenta los sesgos directamente.

## El impacto de ser una role-model

Los role-models existen en todos los niveles, pero como líder tienes una visibilidad mayor y se espera que marques la pauta. Tus valores y comportamientos deben reflejar el estándar que quieres establecer y la huella de liderazgo que deseas dejar.



“Cada palabra y acción tuya está siendo observada por otros. Por eso, es fundamental pensar en cómo te perciben. Aunque la situación sea difícil, mantén la calma.”

“El comportamiento que modelas es crítico: si pareces preocupada y estresada, tu equipo lo estará también.”

“Enfrenta los retos con actitud positiva: siempre hay soluciones, pero solo puedes encontrarlas si piensas de manera optimista. Lidera con una mentalidad de 'sí se puede' y asegúrate de que tus acciones y palabras estén alineadas.”



“Trabajé en un sector dominado por hombres y al inicio escondí partes de mi identidad por miedo a que me frenaran. Luego entendí que ser auténtica era importante para que otras personas también se sintieran capaces de triunfar. No se trata solo de mí, sino del impacto que genero en los/as demás.”





### Aprendizaje clave:

Ser líder significa ser una role-model. Lidera con el ejemplo y sé coherente en tus acciones.

### Aprendizaje continuo

Todas las líderes entrevistadas comparten un enfoque de aprendizaje constante y mentalidad de crecimiento. Este hábito es fundamental en posiciones de liderazgo y es una de las pocas áreas que no se pueden delegar.

“

*Tener una verdadera sed de aprendizaje y curiosidad por saber más es clave.*

”



“

*Esto te diferenciará como una líder capaz de innovar, adaptarse, construir credibilidad y tomar mejores decisiones estratégicas.*

”



### Aprendizaje clave:

Convierte el aprendizaje continuo en tu mantra, y sé una participante activa, no solo una observadora.

## Reflexiones clave para tu liderazgo

- ¿Qué significa el éxito para mí en este momento de mi vida y carrera?
- ¿Qué necesito seguir pidiendo para tener éxito en este rol?
- ¿Cómo equilibrio las demandas de mi carrera con mi desarrollo personal?
- ¿Mi red profesional es lo suficientemente sólida?
- ¿Tengo un buen conocimiento de mis fortalezas y debilidades?
- ¿Estoy construyendo relaciones de confianza con mi equipo, clientes y stakeholders?
- ¿Cómo puedo pensar de manera más estratégica?
- ¿Qué estrategias puedo usar para comunicar mi visión a los demás?
- ¿Cómo empodero a mi equipo en este camino?
- ¿Estoy encontrando el balance entre ser una líder accesible y mantener autoridad?
- ¿Estoy mostrando mi verdadero yo en el trabajo?
- ¿Estoy solicitando retroalimentación de todos los niveles?
- ¿Qué sistemas de apoyo necesito para crecer como líder?
- ¿Cómo puedo ser una role-model y ayudar a “elevar” a otras/os?



# Capítulo 5: Consejos para gestionar la carrera y la vida personal

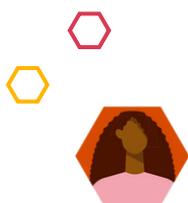
Hubo un consenso claro entre las mujeres entrevistadas: no se puede tener todo, al menos no al mismo tiempo. Sin embargo, sí se puede tener lo que se elige, y reconocer qué se quiere priorizar es una habilidad valiosa. Nuestras líderes reconocieron que, sin duda, en el mundo corporativo el compromiso y el esfuerzo son factores clave para el desarrollo y la trayectoria profesional. Sin embargo, esto no debe confundirse con la idea de que el éxito equivale al exceso de trabajo.

La importancia de establecer límites, generar espacio, enfocarse en lo personal y priorizar el bienestar fueron temas críticos abordados en todas las entrevistas. También se destacó que muchos lugares de trabajo han avanzado significativamente en cuanto a flexibilidad y autonomía, y que debemos seguir promoviendo ese progreso de manera colectiva.

En este capítulo encontrarás los consejos clave que nuestras líderes compartieron sobre cómo equilibrar la vida personal y la carrera profesional.

## Identidad personal

Entre las mujeres entrevistadas encontramos artistas, escritoras y bailarinas, así como entusiastas del deporte, el yoga, la meditación y los viajes. También había una piloto. Un mensaje clave fue que la carrera profesional sin duda forma una parte importante de la identidad, pero no debe serlo todo. Tener intereses y pasatiempos fuera del trabajo permite exponerse a perspectivas y experiencias diversas, lo que a su vez genera energía y una visión más completa de la vida, permitiéndote prosperar aún más en el ámbito laboral.



“*Sí, como líder trabajo muy duro en mi empleo, pero también me esfuerzo en mis pasatiempos y en desarrollar nuevos intereses.*”

“*En el mundo empresarial podemos encontrarnos en burbujas rodeadas de personas con ideas muy similares. Cuando no estoy trabajando, me gusta interactuar en entornos muy distintos, por ejemplo, con personas que dedican su vida a la meditación. Eso me resulta energizante y esencial para ampliar perspectivas.*”





## Aprendizaje clave:

Encuentra intereses personales fuera de tu carrera, que te brinden energía y alegría.

### Recargar energías para destacar

Muchas de las entrevistadas hablaron con honestidad sobre momentos en los que cayeron en la trampa del exceso de trabajo. Algunas incluso sufrieron episodios de agotamiento extremo. La lección principal es que trabajar constantemente sin descanso no es sostenible. Es necesario reservar tiempo para el descanso, la recuperación y la desconexión del trabajo, ya que todos estos factores son esenciales para rendir bien en el ámbito profesional.

“

*Es esencial dedicar tiempo a actividades que te recarguen y te brinden satisfacción personal, ya que esto impacta positivamente en tu bienestar general y en tu desempeño profesional.*

”



“

*Recibí un gran consejo de un mentor: 'Deja espacio en tu mente para el tiempo libre, porque es imposible pensar estratégicamente o identificar lo que no estás viendo si no tomas distancia de lo que estás haciendo'.*

”

“

*Parece algo básico, pero para dar lo mejor de ti necesitas estar en buena forma física y mental, dormir bien y enfocarte en otras cosas. A veces es necesario decir 'no' y mantenerse firme en esa decisión.*

”

“

*Si vas a salir temprano del trabajo por algo importante, disfruta ese momento en lugar de sentirte culpable. Soy buena manejando mi agenda y bastante organizada, lo cual me ayuda. Tomo decisiones sobre dónde y cuándo hacer las cosas. No me siento culpable cuando no puedo participar en ciertos proyectos o eventos, porque sé que la empresa estará mejor si yo estoy en mi mejor versión.*

”



En pocas palabras, necesitas recargar energías para destacar. Es vital para la longevidad y el éxito profesional. Desarrollar estos hábitos desde el inicio de tu carrera es fundamental. Implica ser amable contigo misma, saber cuándo algo es “suficientemente bueno” y reconocer la importancia de generar confianza y enfocarse en el impacto, especialmente a medida que avanzas en tu carrera y comienzas a liderar equipos.

“*Haz lo mejor que puedas, pero al mismo tiempo, sé amable contigo misma y comprende el valor de aceptar lo que es ‘suficientemente bueno’. Aunque aspiramos a la excelencia, eso nunca debería significar destruirnos en el proceso. A veces, lo suficientemente bueno es suficiente y simplemente hay que dejar ir ciertas cosas.*”

“*Como líder senior, me enfoco en los resultados de mi equipo. La forma en que los logren es, en gran parte, su decisión. No se trata de cuántas horas pasan en la oficina, sino de los resultados que entregan. Algunas personas eligen trabajar de manera diferente porque tienen otras prioridades. Se trata de confiar en ellos y permitirles hacer su trabajo.*”



### Aprendizaje clave:

Enfócate en los hábitos que te permitirán mantener un alto rendimiento de manera sostenible, asegurándote de incluir el descanso, la recuperación y el espacio personal en tu rutina.

### Establece límites y cúmplelos

Es fundamental aprender desde el principio de tu carrera a conocerte a ti misma, identificar lo que es importante para ti y establecer límites que te permitan enfocarte en lo que realmente valoras. Cualquier empleador tomará todo lo que estés dispuesta a dar.

“*Aprendí esto demasiado tarde. Siempre decía ‘sí’ al trabajo, sin importar si era temprano en la mañana, tarde en la noche, en vacaciones o fines de semana. Y colapsé. Tuve que aprender a establecer límites para mí misma, y ahora tengo mucho menos estrés porque sé cuáles son mis prioridades.*”

“*Todo se trata de priorizar. No pierdas tiempo en cosas que no te aportan valor. En su lugar, invierte tu tiempo y energía en aquello que realmente importa para tu carrera y tu vida personal.*”



Es muy fácil ponerse demasiada presión, por lo que la gestión del tiempo y la energía es clave. Poder enfocarte en el presente es crucial. También debes ser transparente con tus límites, comunicarlos y respetarlos.



“*El tiempo es nuestro recurso más valioso. No es renovable, y debemos aprovecharlo al máximo. Para eso, hay que estar 100% presentes en lo que hacemos. El multitasking está sobrevalorado.*”

Como líder, pedir ayuda para respetar tus propios límites puede ser una excelente manera de establecer el tono adecuado para que otros hagan lo mismo.



*Amo mi trabajo y me apasiona, por lo que a veces me involucro demasiado. Por eso, pido ayuda a mi equipo para hacer cumplir mis propios límites. Por ejemplo, si necesito salir a tiempo para un evento o un compromiso familiar, les digo que es algo importante para mí y les pido que me recuerden salir a la hora indicada.*



### **Aprendizaje clave:**

Acostúmbrate a establecer límites que marquen el tono adecuado para tu equipo y te permitan enfocarte en lo que realmente importa para ti a nivel personal.

### **Sé una persona con planificación ágil**

A lo largo de una carrera de aproximadamente 40 años, es fundamental aceptar que la vida también sucede. Siempre habrá prioridades en competencia y necesitas ser hábil para gestionarlas. Habrá etapas en las que tus prioridades personales tendrán mayor peso, lo que podría significar que tengas que dar un paso atrás o hacer ajustes en tu carrera. En términos generales, debes ser capaz de planificar tu tiempo, pero también desarrollar la agilidad necesaria para tomar decisiones —grandes y pequeñas— cuando la vida te ponga a prueba.

En resumen, necesitas convertirte en un "planificador ágil", combinando la planificación con la flexibilidad para equilibrar tus compromisos personales y profesionales. Es crucial mantenerte fiel a ti misma, enfocarte en lo que más importa y tener el coraje de pedir el apoyo que necesitas.

Ya sea que se trate de tu autocuidado, tu trabajo, tu familia, tus hijos o tus padres, siempre estarás haciendo malabares con distintas responsabilidades. Lo importante es priorizar. Un gran consejo que recibí es que no todas esas responsabilidades tienen el mismo peso: algunas son como bolas de cristal, y simplemente no puedes permitirte dejarlas caer. Otras rebotarán si las sueltas, y algunas pueden volverse más pesadas en ciertos momentos, por lo que necesitarás apoyo. Ser muy clara sobre cuáles son tus prioridades y lo que no es negociable es clave.



“ Me mudé internacionalmente para convertirme en la líder global de un proyecto muy importante. Disfrutaba mucho el rol y me sentía plena. Luego recibí la impactante noticia de que mi hermana, que vivía en mi país de origen, tenía una enfermedad terminal. Me debatí sobre qué hacer, pero en el fondo de mi corazón sabía que necesitaba regresar. Sabía que iba a hacerlo de todas formas, pero hablé con mis líderes y recibí un apoyo increíble de los equipos de PwC en ambos países. Me ayudaron a hacer una transición hacia un rol de liderazgo diferente en mi país y, gracias a eso, pude estar con mi hermana. Nunca he lamentado esa decisión. Sigue tu corazón, porque al final del día, solo tienes una vida. ”

Establecer límites es esencial, pero también lo es reconocer que estos irán cambiando conforme evoluciona tu vida.

“ Ten en cuenta que las cosas cambiarán. A veces querrás priorizar el trabajo. En otros momentos, querrás priorizar a tu familia, a tus amigos o tu salud. Nadie puede decirte cuál es el mejor equilibrio para ti. Al final, es tu decisión. ”

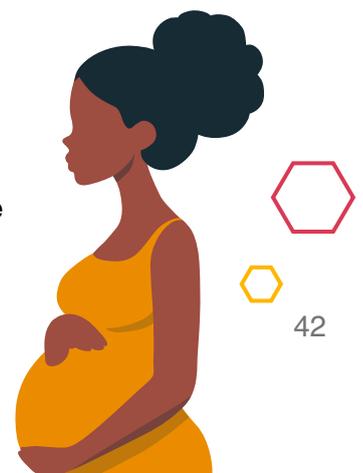


### Aprendizaje clave:

Ten un plan para gestionar el trabajo y la vida personal, pero mantente ágil para adaptarlo.

## Maternidad

La mayoría de las líderes que entrevistamos son madres; muchas tienen más de un hijo e incluso algunas tienen trillizos. Algunas forman parte de familias ensambladas, otras han sido madres solteras en algún momento de su vida, algunas tienen niños pequeños, otras adolescentes y algunas tienen hijos adultos.



Las experiencias de estas mujeres con la maternidad y sus carreras han sido diversas. Algunas hicieron pausas profesionales de hasta tres años, otras trabajaron con horarios reducidos por una década y otras mantuvieron su jornada laboral completa sin interrupciones. Sin embargo, todas coinciden en un punto clave:



“  
*La gente no quiere ver a una ‘supermujer’ que está siempre disponible y trabajando sin descanso. Eso no es inspirador, ni nadie quiere serlo, porque nadie puede serlo.*  
”

A continuación, compartimos los principales consejos que estas mujeres han dado a otras que buscan equilibrar la maternidad y su carrera, así como a madres y padres en general.

## No esperes

No dejes que la trayectoria de tu carrera dicte el momento en que debes cumplir tus aspiraciones personales. Si deseas tener una familia, intenta formar una familia. Sí, puede que esto signifique que tu carrera no avance tan rápido como esperabas, pero también evitarás vivir con arrepentimiento.

“  
*El primer consejo que daría para manejar la vida profesional y personal es nunca decidir cuándo casarte o cuándo ser padre o madre basándote en tu carrera. Mi experiencia me ha demostrado que siempre es posible construir una carrera alineada con tus aspiraciones personales.*  
”

“  
*Hablé con una mujer que era directora y estaba considerando postergar la maternidad para enfocarse en llegar a ser socia. Le pregunté: ‘¿Y qué pasa si no llegas a ser socia? ¿Qué pasa si llegas a los 40 y te cuesta tener hijos? Te arrepentirás de haber dejado pasar algo que podría haber sido increíble para ti.’ Puedes tener ambas cosas. Puede que te tome un poco más de tiempo, pero el hecho de que tengas un hijo no significa que no puedas ser socia en unos años. Sigo viendo que muchas personas creen que hay que elegir, y creo que esa mentalidad es errónea.*  
”



## Conversaciones tempranas en casa

Existe una realidad global en la que las mujeres trabajan y, al mismo tiempo, asumen la mayor parte de las responsabilidades domésticas y de crianza.

Si tienes el privilegio de criar a tus hijos con una pareja, muchas de las mujeres entrevistadas enfatizaron la importancia de mantener conversaciones abiertas en casa desde el principio y acordar juntos cómo equilibrarán sus metas profesionales y personales.



“Es fundamental no esperar hasta regresar de la licencia de maternidad para hablar con tu pareja sobre cómo compartirán las responsabilidades. Esta conversación debe darse cuando empiezan a hablar sobre tener hijos, para que ambos tengan claridad sobre expectativas y responsabilidades compartidas.”

“

Si tienen el mismo objetivo en mente, encontrarán la manera de hacerlo funcionar. No busquen la vida perfectamente equilibrada, porque no existe. Pero si un día los dos tienen una reunión súper importante al mismo tiempo, deberán encontrar una solución juntos. Y siempre la encontramos, porque estamos en el mismo equipo y remando en la misma dirección.”



“

Cuando hablamos de tener hijos, mi esposo me dijo que para él era importante que uno de los dos se quedara en casa. Yo sabía que quería ser madre y también tener una carrera, así que juntos decidimos que él dejaría de trabajar hasta que los niños fueran a la escuela. Lo discutimos y acordamos desde el inicio, lo que hizo que todo fuera mucho más manejable.”



## Trueques y puntos medios

Las líderes entrevistadas fueron muy honestas al afirmar que sí, puedes tenerlo todo, pero no necesariamente todo al mismo tiempo. Es clave comprender qué es lo que más te importa y qué concesiones estás dispuesto/a a hacer.

“ Lo más importante es dejar de perseguir la ilusión de ‘tenerlo todo’ en perfecto equilibrio y, en su lugar, enfocarte en estar presente donde más se te necesita en cada momento. ”



“ Para mí, hubo períodos en los que era absolutamente clave pasar tiempo con mis hijos. Nada, absolutamente nada en el trabajo, podía hacer que me perdiera esos momentos con ellos. ”



“ Siempre supe que quería tener una familia y también quería trabajar con los clientes más icónicos y asumir los roles más desafiantes. Así que tuve que decidir cómo lograrlo y qué estaba dispuesta a dejar de lado. Me encanta hornear, pero nunca he horneado un pastel de cumpleaños para mis hijos porque no tengo tiempo. Pero juntos elegimos un pastel, y eso también es especial. También soy una persona muy sociable, pero nunca fui a eventos de trabajo los viernes en la noche, porque ese era mi tiempo en casa. Si bien en algunos momentos trabajé largas horas, mi familia siempre supo que estaría presente cuando dije que lo estaría. ”

Una de las lecciones más importantes es que el equilibrio no es un estado fijo, sino una recalibración constante, y que el éxito se ve diferente en distintas etapas de la vida. Habrá momentos en los que tu carrera demandará más de ti y otros en los que tu vida personal tendrá prioridad, y créeme, eso está bien.



“ No podemos negar que siempre habrá algún tipo de sacrificio. Porque, como madre trabajadora, algo tiene que ceder. Para mí, no iba a ser mi carrera, y ciertamente tampoco mis hijos. El hecho de que esté equilibrando todo eso sigue valiendo la pena. He aceptado que, durante esta etapa de sus vidas, he tenido que dejar de lado algunas otras cosas, como pasatiempos que me gustaría hacer para mí, pero está bien, en algún momento recuperaré ese tiempo. ”

## Pide lo que necesitas

Las madres que participaron en nuestra investigación utilizaron una variedad de estrategias para gestionar su tiempo de manera flexible, especialmente cuando sus hijos eran pequeños. Es importante que reflexiones sobre lo que necesitas lograr y qué significa el éxito para ti, tanto en casa como en el trabajo. Pedir lo que necesitas puede dar miedo. Pero recuerda: primero, las personas son humanas y comprensivas; segundo, lo que es difícil de pedir puede ser muy gratificante; y tercero, tener hijos puede hacer que las cosas tomen un poco más de tiempo, pero, como lo demuestran estas líderes, tus metas profesionales siguen estando a tu alcance.



“*Pedir ayuda cuando es necesario es fundamental. Las mujeres a menudo evitan hacerlo porque les preocupa la simple idea de hacer la solicitud. Pero es esencial usar tu voz para pedir lo que necesitas, sin importar lo intimidante que pueda parecer.*”

“*Cuando regresé al trabajo después de mi segunda licencia de maternidad, necesitaba establecer una nueva rutina que acomodara tanto a mi familia como a mi nuevo rol en una de nuestras auditorías de seguros más grandes a nivel global. Sabía que sería un gran reto. Los primeros meses fueron demasiado difíciles, no estaba funcionando para mí. Así que hablé con los socios y les expliqué que necesitaba trabajar de manera flexible para atender ambas prioridades. Me tomó un par de meses pedirlo, pero cuando lo hice, no fue un problema y me brindaron mucho apoyo. La lección: no tengas miedo de pedir lo que necesitas en el momento. La gente lo entiende.*”



Las mujeres todavía sienten que necesitan permiso para tomar decisiones sobre sus vidas y carreras, y creo que eso es un error. Si eres un talento valioso, estás en esto a largo plazo y la empresa no querrá perderte. Y si tienes prioridades en competencia, trabajar a tiempo parcial es completamente aceptable.



“*Las mujeres todavía sienten que necesitan permiso para tomar decisiones sobre sus vidas y carreras, y creo que eso es un error. Si eres un talento valioso, estás en esto a largo plazo y la empresa no querrá perderte. Y si tienes prioridades en competencia, trabajar a tiempo parcial es completamente aceptable.*”



“

*Sé que no siempre es fácil, especialmente al inicio de una carrera, pedir lo que necesitas para lograr el equilibrio que te funcione. Aunque pueda parecer abrumador, encontré ese proceso de pedir realmente gratificante. A veces, en esas conversaciones, te das cuenta de cuánto te valoran los demás y lo que aportas a la mesa.*

”

“

*Siempre estuve aprendiendo y desarrollándome, asumiendo nuevos desafíos, lo que me permitió adquirir experiencia en distintas áreas de servicio y construir una red de contactos. Así que cuando llegó el momento de mi ascenso a socia, tenía un mentor, pero muchos sponsors. Los demás socios ya sabían que podía manejar desafíos, ya sea trabajando el 60 % o el 100 % del tiempo. Además, realmente quería asumir la responsabilidad de ser socia. Lo conversé primero conmigo misma y luego con mi esposo. Decidimos que debía intentarlo. La pregunta entonces era si la organización estaba lo suficientemente preparada. Y lo estaba. Así me convertí en la primera socia a tiempo parcial en mi Firma.*

”



### Sé amable contigo misma

No te exijas demasiado. Queremos hacerlo todo: ser la mejor madre, la mejor empleada, la mejor en todo. Aceptar que no podemos hacerlo todo, todo el tiempo, es difícil. Pero es la realidad.

Ser amable contigo misma implica aceptar que no puedes ser todo para todos en todo momento y aprovechar el apoyo que tienes. En el trabajo, todo es en equipo, así que asegúrate de contar con el respaldo adecuado. La vida familiar no es diferente: es un trabajo en equipo y debes apoyarte en quienes pueden ayudarte.



### Define tus no negociables

Sé muy clara con lo que es innegociable para ti, establece y comunica esos límites y respétalos. Identifica lo que es importante para ti para saber cuándo y en qué necesitas decir "no", incluyendo lo que sea necesario para proteger tu tiempo en familia.

Siempre habrá trabajo por hacer. Cualquiera puede trabajar 24/7 si así lo desea, pero necesitas establecer los límites que te hagan sentir feliz, tanto como madre como en tu carrera. La calidad es más importante que la cantidad. Debes intentar estar completamente enfocada en el trabajo cuando trabajas y completamente presente cuando estás con tus hijos. No tiene sentido estar distraída en el trabajo ni revisando correos cuando estás con ellos.



“Una estrategia que implementé al convertirme en madre fue establecer dos planes anuales: mis objetivos de trabajo y mi plan personal. Mi plan personal incluía los eventos más importantes de mi vida privada ese año, como un año escolar clave para un hijo o un cumpleaños significativo para un padre. Elaborar estos planes me permitió identificar mis "no negociables" tanto en el trabajo como en casa, para saber en qué estaba dispuesta a decir "no" en ambos ámbitos.



“Incluso si estás muy ocupada en el trabajo, hay cosas que simplemente son demasiado importantes y necesitas estar presente. Si es la presentación de Navidad de tu hijo, algo que no se repetirá, no importa lo que esté pasando en el trabajo, debes estar allí. Es crucial establecer esos límites entre el trabajo y la familia, entender tus prioridades y determinar dónde puedes ser más flexible.



“Mis hijos ahora son adolescentes y he aceptado que, como líder, puede que no llegue a todos sus partidos deportivos, pero en esta etapa de sus vidas, es muy importante para mí recogerlos de la escuela la mayoría de los días. Sé que es en esos momentos, cuando estamos en el auto, cuando realmente hablan conmigo. En este momento de mi vida, organizo mi día alrededor de eso.

## Pide ayuda

Ser madre o padre es difícil, ya sea que te quedes en casa o equilibres la crianza con una carrera. Si trabajar te da propósito y decides hacer ambas cosas, reconoce que necesitarás ayuda y apoyo. Pide esa ayuda y concéntrate en lo que puedes hacer para facilitar las cosas. Tener conversaciones abiertas con tu red de apoyo, sea cual sea su forma, es fundamental.

Necesitas una comunidad: ya sea tu familia, amigos, colegas o una combinación de todos ellos, porque el apoyo es esencial. Pedir ayuda no es una debilidad; es una muestra de sabiduría y fortaleza. Equilibrar la carrera y la familia significa encontrar formas de obtener ayuda. No eres una mujer maravilla.



Si tienes los medios, trata de conseguir apoyo con las tareas del hogar para que el tiempo en casa sea completamente para tu familia. En la medida de lo posible, delega lo que no es prioritario para ti y tu sistema de valores.

## Asegúrate de que te hagan los favores correctos

Los estereotipos pueden aparecer con fuerza cuando te conviertes en madre o padre. Personas bien intencionadas podrían pensar que te están haciendo un favor al no asignarte a un cliente importante, al no sugerirte para una conferencia que implique viajar o al hacer suposiciones sobre tus aspiraciones profesionales, especialmente en los primeros años de la crianza.

Defiéndete y haz oír tu voz expresando con claridad cuáles son tus aspiraciones en esta etapa de tu carrera, sean cuales sean. Así, te asegurarás de que las oportunidades que te brinden sean las adecuadas y evitarás que los demás hagan suposiciones incorrectas sobre tu disponibilidad, intereses o metas.



### Aprendizaje clave:

Si quieres tener una carrera profesional, debes ser realista y aceptar que implicará cierto grado de sacrificio. No hay una única respuesta correcta. Evita hacer sacrificios personales de los que puedas arrepentirte más adelante. La clave está en priorizar: no pierdas tiempo en cosas que no aportan valor. Enfoca tu tiempo y energía en lo que realmente importa para ti, tanto a nivel personal como profesional.

Aprende a sentirte cómoda con los compromisos que necesitas hacer y define con claridad cuáles son tus aspectos no negociables. Planifica lo mejor que puedas, pero entiende que tu plan evolucionará cada año y que habrá momentos en los que necesitarás ser más ágil para decidir qué es prioritario.

No seas demasiado dura contigo misma y establece estructuras y sistemas que te ayuden a recibir el apoyo que necesitas, incluyendo pedir ayuda cuando sea necesario.





## Gestión del regreso a la carrera profesional

En algún momento de su carrera, muchas personas enfrentan períodos prolongados fuera del trabajo, ya sea por un año sabático, una licencia médica o una licencia de maternidad/paternidad. Para las mujeres, la pausa más común es la licencia de maternidad, que puede durar entre 12 y 86 semanas, dependiendo del país. Para muchas, esto significa una ausencia significativa del mundo laboral.

El consejo de nuestras líderes es reconocer que este es un momento único en la vida y aprovechar al máximo el tiempo fuera del trabajo, ya sea para dedicarse a la crianza, desarrollar un hobby o recuperarse de una enfermedad. También recomiendan estar preparadas para el hecho de que, en el contexto actual, muchas cosas pueden cambiar durante una ausencia laboral prolongada.

Por ello, cuando regreses al trabajo, date el tiempo necesario para adaptarte a tu rol y a la nueva dinámica, ya sea equilibrando compromisos familiares, manejando una recuperación física o afrontando una pérdida emocional.

Reconéctate con tu trabajo y mantente abierta a actualizar tus habilidades para ponerte al día con los avances tecnológicos y reconstruir tu red de contactos. Es normal experimentar una "crisis de confianza" al reincorporarse.



Como señala una de nuestras líderes:



*“Puede ser intimidante, pero en un par de semanas recuperarás tu ritmo. Durante mis 11 meses fuera, me mantuve en contacto con colegas porque obtengo energía de las relaciones. Eso hizo que, cuando regresé, sintiera que tenía una red de apoyo esperándome.”*



### Aprendizaje clave:

No permitas que una "crisis de confianza" te paralice. Trabaja en recuperar tu seguridad, actualizarte y retomar tu camino de manera que funcione para ti.

## Preguntas clave para la gestión de carrera:

- ¿Cómo defino el éxito personal y profesional en este momento de mi vida y carrera
- ¿Qué aspectos de mi vida profesional o personal me energizan?
- ¿Estoy dedicando tiempo a lo que realmente me da energía?
- ¿Cuáles son mis principales prioridades, tanto en lo profesional como en lo personal?
- ¿Tengo claridad sobre mis no negociables y sobre lo que debo rechazar?
- ¿Estoy aplicando estrategias que me permitan recargar energías?
- ¿Qué tácticas necesito emplear para establecer límites adecuados y proteger mi tiempo personal?
- ¿He construido los sistemas de apoyo adecuados?
- ¿Cómo puedo utilizarlos de manera más efectiva?
- ¿Estoy pidiendo lo que necesito para alcanzar mis aspiraciones?
- ¿Estoy comunicando de manera transparente mis límites?
- ¿Mi equipo se siente cómodo compartiendo conmigo sus necesidades de flexibilidad y sus límites?
- ¿Qué cambios debo hacer para lograr un mejor equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal?
- ¿Cómo puedo ayudar a mi equipo a hacer lo mismo?
- ¿Estoy tomando decisiones de las que me sienta orgullosa?



# Capítulo 6: Sobre la investigación y las líderes que participaron

Para desarrollar este estudio, comenzamos identificando a mujeres en posiciones de liderazgo dentro de la red global de PwC y en firmas miembro. Luego, las invitamos a participar, y la gran mayoría aceptó. Las entrevistas se realizaron entre enero y febrero de 2025.

El objetivo era obtener consejos de carrera basados en sus propias experiencias, aprendizajes y procesos de mentoría. En algunos casos, las entrevistadas compartieron el tipo de orientación que desearían haber recibido en etapas previas de su trayectoria, cuando estaban construyendo su carrera y su marca personal.

Buscamos que sus respuestas fueran lo más sinceras y directas posible, por lo que hemos anonimizado sus testimonios.

En total, participaron 42 mujeres en posiciones de liderazgo en la red global de PwC, en representación de 30 países. Gracias a su diversidad geográfica, ofrecieron perspectivas variadas sobre las diferentes realidades laborales y sociales en sus respectivas regiones.

Entre sus roles se incluyen los siguientes:

- Miembros del Equipo de Liderazgo Global de PwC
- Líderes regionales
- Miembros de Equipos de Liderazgo de distintos territorios
- Socias principales en sus firmas miembro
- Socias globales de clientes
- Líderes de líneas de servicio
- Líderes de estrategia
- Directoras de Operaciones
- Directoras Comerciales
- Directoras de Personas, entre otros.



Un patrón común entre muchas de ellas es que han sido pioneras en sus organizaciones:

- Primera socia admitida en su firma en una modalidad de trabajo a tiempo parcial
- Primera mujer en ocupar roles de liderazgo en unidades de negocio
- Primera mujer en formar parte de equipos de liderazgo territorial
- Primera mujer en asumir el cargo de Socia Principal en su territorio



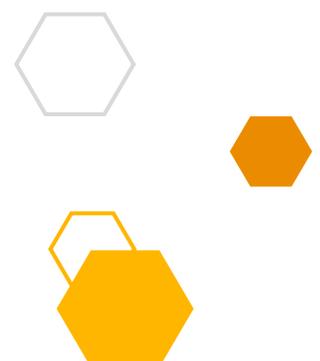
Otro punto en común es que muchas han navegado transiciones de carrera, incluyendo cambios de industria, traslados internacionales y movimientos dentro de la empresa hacia áreas completamente nuevas.

En sus testimonios, todas coinciden en que la curiosidad y la disposición para decir "sí" a nuevas oportunidades han sido factores clave en su desarrollo profesional, en la evolución de su trayectoria y en su sensación de plenitud.

El **46%** de estas mujeres han desarrollado toda su carrera en **PwC**, mientras que el **44%** ingresó a PwC desde otros sectores e industrias.

Queremos agradecer a cada una de las mujeres que participaron por sus valiosos aportes y perspectivas. No tenemos duda de que sus experiencias ayudarán a muchas otras profesionales en su desarrollo.

**¡Gracias a todas!**



# Las líderes que participaron



**Mona Abou Hana**  
PwC Chief People Officer, EMEA & Middle East



**Pauline Adam-Kalfron**  
Chief Inclusion & Diversity Officer, PwC France & Maghreb



**Marisol Arcia**  
Territory Senior Partner, PwC Interamericas



**Ayesha Bedwei**  
Global People Leader, Tax and Legal Services, PwC Ghana



**Claudia Benz**  
Partner and Quality and Regulatory Leader, PwC Switzerland



**Amy Cai**  
Sustainability Leader, PwC China



**Jennifer Chang**  
PwC Global Board member, Tax Partner, PwC Malaysia



**Dhal Choi**  
Assurance Partner, Member of the Oversight Board, PwC Korea



**Ronalee Dathorne-Bayrd**  
Territory Corporate Services Leader, PwC East Caribbean, PwC Barbados



**Isabelle Dauvergne**  
Assurance Leader, PwC Luxembourg



**Quynh Van Dinh Thi**  
Chairwoman, PwC Vietnam



**Agnieszka Gajewska**  
PwC Global Government and Public Services Leader, PwC Central and Eastern Europe Clients & Markets leader



**Daniela Geretshuber**  
Chief People and Sustainability Officer, Officer PwC Germany



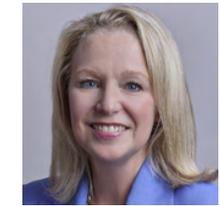
**Michelle Gronning**  
PwC Global Chief Transformation



**Laura Hinton**  
PwC UK & EMEA Managing Partner, member of the UK Management Board



**Pauline Ho**  
Asia Pacific Human Capital Leader, PwC Malaysia



**Alison Hoover**  
PwC Global Chief Administration Officer & Network Operations Leader



**Sue Horlin**  
Assurance Leader, PwC Australia



**Hemione Hudson**  
Chair and Chief Executive Officer, PwC China



**Laura Iemmi**  
Audit Leader, PwC Italy



**Ana Paula Jimenez**  
Territory Senior Partner, PwC Mexico



**Trish Johnston**  
Assurance Leader, PwC Ireland



**Petra Justenhoven**  
Territory Senior  
Partner, PwC  
Germany



**Nadia King**  
Chief Financial  
Officer, PwC  
Canada



**Agnes Koops**  
Chair of the  
Management  
Board, PwC  
Netherlands



**Ivy Kuo**  
Asia Pacific  
Sustainability  
Leader, PwC  
China



**Silvia Lacarra**  
Strategy and  
Network Leader,  
PwC Spain



**Ana Carolina  
Laguia**  
Chief Operating  
Officer, PwC  
Acceleration  
Centre, Buenos  
Aires



**Amal Larhlid**  
Tax & Legal Services  
Government & Public  
Services Leader and  
EMEA Sustainability  
Leader for  
Governments, PwC  
Middle East



**Shirley Machaba**  
Chief Executive  
Officer,  
PwC Southern  
Africa



**Niloufar Molavi**  
Global Energy  
Leader & US ESG  
Tax Leader, PwC  
US



**Juana Mollo**  
Lead Partner for  
Human Capital,  
Corporate  
Responsibility, and  
Diversity & Inclusion  
in PwC Peru



**Denise Pinheiro**  
Digital & Artificial  
Intelligence  
Leader, PwC  
Brazil



**Asha Ramanathan**  
Chief Operating  
Officer, PwC India



**Lisa Sawicki**  
Chair of the PwC  
Global Board,  
PwC US



**Carol Stubbings**  
PwC Global Chief  
Commercial  
Officer



**Anastacia  
Tshesane**  
Chairman of the  
Africa Governance  
Board, PwC  
Southern Africa



**Nicki Wakefield**  
PwC Global Clients  
& Industries Leader



**Wong Wanyi**  
FinTech Leader,  
PwC Singapore



**Diana Weiss**  
PwC Global  
General Counsel



**Leyla Yildirim**  
Chief Strategy Officer,  
PwC Channel Islands



**Akane Yoshida**  
Chief Executive Officer  
and Vice Chair, Chief  
Commercial Officer,  
PwC Advisory LLC  
Executive Officer and  
Chair, PwC Japan

# Agradecimientos y contacto

Agradecemos a cada una de las mujeres que participaron por sus valiosos aportes y perspectivas, que sin duda ayudarán a impulsar las carreras de otras personas.

## Investigadora principal y autora



### **Aoife Flood**

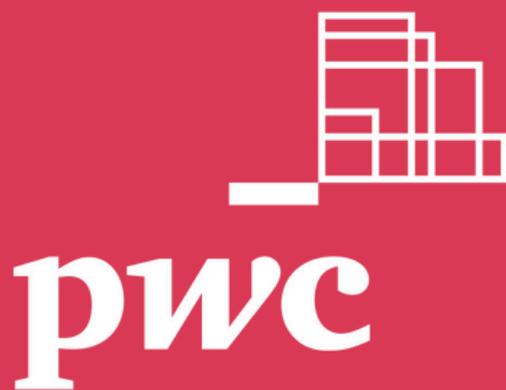
Global Inclusion Strategy, Upskilling & Awareness Lead  
Global Human Capital Inclusion Team  
aoife.flood@pwc.com

## Gerente principal de proyecto



### **Giselle Kolkoto**

Senior Manager Global Human Capital  
Inclusion Team  
giselle.kolkoto@pwc.com



En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 149 países, con más de 370,000 personas comprometidas con la excelencia en servicios de auditoría, consultoría e impuestos. Descubre más sobre nosotros en [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

© 2025 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de firmas de PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Para más detalles, visita [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure). Este contenido tiene fines informativos generales y no debe utilizarse como sustituto de la consulta con asesores profesionales.