



# Mujeres líderes: Dando forma a la resiliencia en una policrisis

*Global Female Leaders Outlook 2023*  
Recorte para América del Sur

---

KPMG  
Diciembre 2023



# Contenido

Resumen ejecutivo 3

---

Introducción 4

---

**01**  
**¿Quiénes son las ejecutivas globales?** 5  
Perfiles de liderazgo femenino

---

**02**  
**¿Cuál es la importancia de la resiliencia en una policrisis?** 11  
Perspectivas y estrategias económicas

---

**03**  
**¿Qué es particularmente importante en la transformación digital hoy en día?** 22  
Digitalización y tecnología

---

**04**  
**¿Qué impulsa y dificulta el cambio sostenible?** 29  
ESG

---

**05**  
**Igualdad de género: ¿cuándo será una realidad?** 36  
Diversidad e inclusión de género

---

**06**  
**¿Qué significa ejercer el liderazgo en una policrisis?** 47  
Liderazgo en una policrisis

---

**Metodología y muestra** 56

---

**Hable con nuestro equipo** 60

---

# Resumen Ejecutivo - Global

## 01 | Perfiles de Liderazgo Femenino: Motivado para tener éxito

- La mayoría de las ejecutivas encuestadas trabajan más de 50 horas a la semana y prefieren el modelo de trabajo híbrido.
- Casi todos los participantes tienen responsabilidades con las tareas domésticas, y uno de cada tres informa la falta de ayuda externa.
- La mayoría de los participantes cambiaron de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

74%

de las participantes tiene una pareja que también reporta ingresos

## 02 | Perspectivas económicas y estrategias: buen pronóstico

- Si bien los nuevos factores de riesgo económico, como la inflación y la recesión, son cada vez más relevantes, las perspectivas positivas de crecimiento y la resiliencia económica son razones para el optimismo.
- Cada vez se reconoce más que invertir en el desarrollo de los empleados es más importante que invertir en tecnología.
- La expectativa es un aumento en el número de profesionales, a pesar de las ganancias de eficiencia impulsadas por la tecnología.

87%

identificó la adaptabilidad como el factor de éxito más importante para la resiliencia empresarial.

## 03 | Digitalización y tecnología: impulsando la transformación

- Ser el "primero en actuar" es menos importante en la transformación digital de lo que era antes. Pero es esencial acelerar la toma de decisiones en inversiones.
- La digitalización es el centro de atención: las estrategias no deben interrumpirse como consecuencia de las crisis económicas.
- La ciberdelincuencia va en aumento. Sin embargo, la sensación de seguridad entre los participantes encuestados también está aumentando. La mayoría considera que su empresa está bien equipada y preparada.

73%

identificó la cooperación como clave para el éxito en la transformación digital.

## 04 | ESG: creciente protagonismo y demanda

- La demanda de los grupos de interés en información y transparencia ESG está aumentando significativamente, especialmente entre las grandes empresas. Los pilares ESG se están afianzando firmemente en las estrategias.
- Los pilares ESG son ampliamente vistos como factores positivos para el desempeño de la empresa.
- La "E" (*Medio Ambiente*), desde el punto de vista ambiental, recibe más atención en la actualidad. Le siguen las prioridades Social ("S") y de Gobernanza ("G").

67%

informó de un aumento de la demanda de información y transparencia ESG.

## 05 | Diversidad e inclusión de género: alta confianza

- La tendencia de los últimos años ha sido positiva y se espera que se siga avanzando en materia de igualdad. Las oportunidades de ascenso para las mujeres dentro de sus propias empresas están aumentando.
- Tres de cada cuatro encuestados esperan la igualdad de género en los próximos 15 años. La diversidad se considera un factor de éxito especialmente importante para el crecimiento.
- Sin embargo, muchos encuestados todavía se enfrentan a estereotipos y prejuicios.

51%

Afirmaron que el viejo "club de chicos" todavía existe en sus empresas, pero un 49% también asegura recibir apoyo del "grupo de mujeres".

## 06 | Liderazgo en una policrisis: oportunidades

- Las consecuencias de la policrisis incluyen cambios complejos: si bien la mayoría de los encuestados ven aspectos positivos y oportunidades, la complejidad de las tareas está aumentando claramente.
- El pensamiento estratégico y el liderazgo, la flexibilidad y la agilidad son cruciales para el éxito profesional.
- La presión es cada vez mayor: los síntomas *del burnout* entre directivos y equipos aumentan en tiempos de policrisis.

64%

Experimentan positivamente la policrisis debido a las oportunidades.

# Resumen Ejecutivo – América del Sur<sup>1</sup>

## 01 | Perfiles de Liderazgo Femenino: Amplia experiencia en gestión

- Más de la mitad (32%) de los encuestados sudamericanos han ocupado su puesto actual durante más de cinco años, y el 58% ha ocupado puestos directivos durante al menos 16 años.
- En opinión del 31% de los encuestados, “es necesario dejar la empresa actual para poder dar el siguiente paso profesional”.
- La mayoría (72%) ha cambiado de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

75%

de las ejecutivas sudamericanas tienen hijos.

## 02 | Perspectivas económicas y estrategias: buen pronóstico

- La mayoría (75%) de las ejecutivas sudamericanas expresan optimismo sobre las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones.
- Además, el 62% de ellos confía en la resiliencia del sector en el que opera, destacando la determinación para afrontar los retos.
- En cuanto a la plantilla, el 31% cree que seguirá siendo de la misma magnitud, mientras que el 55% espera un crecimiento.

90%

identificó la adaptabilidad como el factor de éxito más importante para la resiliencia empresarial.

## 03 | Digitalización y tecnología: un viaje digital sin fisuras

- Reorientar las inversiones hacia oportunidades digitales y diversificar el negocio son necesidades reconocidas por el 78% de los ejecutivos sudamericanos.
- Las nuevas colaboraciones entre empresas son cruciales para la implementación de la estrategia digital: el 77% de las mujeres sudamericanas destacan su importancia.
- Incluso frente a los desafíos económicos, el 63% de las ejecutivas sudamericanas planean continuar sus viajes digitales.

53%

está de acuerdo con la premisa de adoptar una estrategia agresiva de inversión digital.

## 04 | ESG: énfasis en la "S" de social

- A diferencia de los ejecutivos globales, que priorizan los temas ambientales, la mayoría de las mujeres sudamericanas (41%) se enfocan principalmente en temas sociales.
- Para el 46% de los sudamericanos, los programas relacionados con los pilares ESG tienden a impactar el desempeño financiero de las organizaciones.
- Los problemas económicos y otros factores de presión empresarial son los principales obstáculos para la implementación de estrategias ESG en las empresas.

51%

de las empresas sudamericanas ven un aumento en la demanda de informes ESG y transparencia por parte de sus grupos de interés.

## 05 | Diversidad e inclusión de género: en el camino hacia la equidad

- La exigencia sobre el desempeño de las organizaciones en la promoción de la diversidad aumentará en los próximos años, según el 68% de los ejecutivos sudamericanos.
- Un tercio (35%) de las mujeres sudamericanas confía en que la igualdad de género en los consejos de administración se logrará en un plazo de cinco años.
- Entre las mujeres sudamericanas, el 63% se ha enfrentado a algún estereotipo o prejuicio en su vida profesional en los últimos tres años.

42%

Afirman que el "club de chicos", es decir, una red de apoyo masculina, sigue existiendo en sus empresas.

## 06 | Liderazgo en una polícrisis: oportunidades

- Las consecuencias de la polícrisis incluyen cambios complejos y más tiempo dedicado a los equipos, reconocen los ejecutivos sudamericanos. En línea con la tendencia global, identifican aspectos positivos y oportunidades, y evalúan positivamente estar en posiciones de liderazgo en este momento desafiante.
- Al igual que sus pares globales, reconocen que el pensamiento estratégico, el liderazgo, la flexibilidad y la agilidad son cruciales para el éxito profesional.
- A medida que el escenario de crisis continúa durante estos tres años, los equipos también muestran más síntomas de agotamiento, según el 60% de estos ejecutivos.

81%

se sienten adaptados a la llamada "nueva normalidad", en tanto que el 82% es positivo sobre las oportunidades que pueden ofrecer los escenarios de crisis.

<sup>1</sup> En esta sección, los datos presentados para América del Sur no incluyen a Brasil, ya que este país cuenta con su informe individual. Los países incluidos en esta región son Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela. Esta aclaración es válida para todo el informe.

# Resumen Ejecutivo – Brasil

## 01 | Perfiles de Liderazgo Femenino: Motivadas para tener éxito

- La mayoría de las ejecutivas brasileñas (76%) prefieren trabajar en un modelo de trabajo híbrido.
- Las principales fuerzas impulsoras de sus carreras fueron el pensamiento estratégico (citado por el 24%) y las buenas habilidades de liderazgo (23%).
- La mayoría (85%) ha cambiado de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

78%

de las encuestadas brasileñas tienen cónyuge y el 72% son madres.

## 02 | Perspectivas económicas y estrategias: Buen pronóstico

- Entre las mujeres brasileñas, el 78% es optimista sobre las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones, y el 64% confía en la resiliencia del sector en el que actúa.
- Un tercio (31%) cree que la fuerza laboral seguirá siendo del mismo tamaño y el 52% espera un crecimiento.
- Siguiendo una tendencia global, el 80% de las ejecutivas brasileñas tienen la intención de invertir en el desarrollo de habilidades de sus equipos.

87%

identificó la adaptabilidad como el factor de éxito más importante para la resiliencia empresarial.

## 03 | Digitalización y tecnología: impulsando la transformación

- Entre las encuestadas brasileñas, el 76% reconoce que necesita ser más ágil para redirigir las inversiones a oportunidades digitales y diversificar los negocios.
- La digitalización es el centro de atención: el 71% continuará con la transformación digital de su empresa, incluso si hay una recesión.
- La mitad de las encuestadas (49%) cree que sus organizaciones están preparadas para hacer frente a los ciberataques.

71%

Reconoce que las nuevas colaboraciones entre empresas son de vital importancia en la implementación de la estrategia digital.

## 04 | ESG: Creciente protagonismo y demanda

- La mayoría de las mujeres brasileñas (36%) tiene la intención de centrarse en la gobernanza, y el 33% tiende a hacer hincapié en las cuestiones sociales.
- En opinión del 49%, los programas ESG tienden a impactar en el desempeño financiero de las organizaciones.
- Los problemas económicos, otras presiones empresariales y la escasez de talento son los principales obstáculos para implementar estrategias ESG en las empresas. Estos ítems fueron destacados por el 22% de las mujeres brasileñas.

71%

informó de un aumento de la demanda de información y transparencia ESG.

## 05 | Diversidad e inclusión: Alta confiabilidad

- El análisis del desempeño de las organizaciones en la promoción de la diversidad aumentará en los próximos años, según la opinión del 83% de las ejecutivas brasileñas.
- Los objetivos de crecimiento serán alcanzados más fácilmente por las organizaciones que logren la igualdad de género en posiciones de liderazgo (83%), en tanto que el 72% de las mujeres brasileñas confía en que, dentro de 15 años la igualdad de género en los consejos de administración será una realidad.
- Entre las mujeres brasileñas, el 84% se ha enfrentado a prejuicios o enfoques estereotipados en su vida profesional diaria en los últimos tres años.

54%

Dijeron que el "club de hombres" todavía existe en sus empresas, pero el 65% encontró que las redes de apoyo de las mujeres se están expandiendo.

## 06 | Liderazgo en una policrisis: Incertidumbre y oportunidades

- Las consecuencias de la policrisis incluyen cambios complejos y más tiempo dedicado a los equipos. En línea con la tendencia mundial, las mujeres brasileñas identifican aspectos positivos y oportunidades, y evalúan positivamente estar en posiciones de mando en este momento difícil.
- Las mujeres brasileñas también reconocen que el pensamiento estratégico, el liderazgo, la flexibilidad y la agilidad son cruciales para el éxito profesional.
- Las excesivas exigencias profesionales afectaron a la vida personal del 71% de las encuestadas, y el 69% de ellas se siente abrumada por enfrentarse a crisis interminables. Como resultado, el 55% se resiente por el agotamiento físico y mental.

66%

Se siente adaptado a la llamada "nueva normalidad" y el 80% es positivo ante las nuevas oportunidades.



# Introducción – Perspectiva Global y de América del Sur

La crisis ya no es única: nos enfrentamos a una policrisis global, en la que se producen simultáneamente varias situaciones de riesgo, a menudo interconectadas. Las empresas necesitan reforzar su resiliencia frente a los riesgos geopolíticos y económicos, las megatendencias de la digitalización y los pilares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

El reto es considerable, pero no parece intimidar a las ejecutivas que participaron en la última edición del estudio *Global Female Leaders Outlook 2023*. A pesar del aumento de la carga de trabajo, siguen siendo optimistas sobre el crecimiento corporativo, el cambio social, la igualdad de género y sus propias aspiraciones profesionales. También creen que su estilo de liderazgo predominantemente estratégico tendrá éxito.

Gracias a todos estos elementos, confían en el futuro y no sobreestiman los obstáculos inherentes a un entorno económico y social volátil.

En esta sección, examinaremos las respuestas y puntos de vista de los ejecutivos globales y aportamos *algunos resultados específicos de las líderes sudamericanas* (excluyendo los datos aportados por las colegas brasileñas). La mayoría de las ejecutivas sudamericanas son de nacionalidad argentina (20%). El 64% de las líderes de esta región tiene cónyuges que trabajan al menos parte del tiempo (en Brasil, un 86%), el 75% tiene hijos (72% en Brasil) y el 81% siente que ya se ha adaptado a la "nueva normalidad" (66% en Brasil).

Gran parte de las mujeres sudamericanas (75%) confía en las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones (en Brasil el 78%) y creen en la resiliencia de sus industrias (62% a nivel regional; y un 64% en Brasil). Además, el 82% es positivo sobre las oportunidades que pueden ofrecer las crisis (en Brasil, es del 80%) y el 86% evalúa positivamente estar en posiciones de liderazgo en tiempos difíciles (78% en Brasil).

En cuanto a los riesgos, el 19% de las encuestadas sudamericanas muestra preocupación principalmente por factores económicos, como el aumento de las tasas de interés, la inflación y la posibilidad de recesión (en Brasil, este número fue del 22%). Las preocupaciones relacionadas con la incertidumbre política fueron mencionadas por el 18% de las mujeres sudamericanas (13% en Brasil).

En línea con la tendencia mundial, la mayoría de las ejecutivas sudamericanas (55%) planea invertir en el desarrollo de habilidades de sus equipos (en Brasil, este porcentaje alcanzó el 80%). Entre las empresas sudamericanas, el 44% tiene la intención de priorizar la adquisición de tecnologías (en Brasil, es del 20%). Asimismo, la capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno empresarial cambiante es vista como la característica más importante de una organización resiliente, según el 90% de las ejecutivas sudamericanas.

Para el 78% de las encuestadas sudamericanas, es fundamental ser ágil en la reasignación de inversiones hacia oportunidades digitales y diversificación de negocios (entre las brasileñas, este porcentaje llega al 87%), en tanto que el 77% reconoce que las nuevas colaboraciones entre empresas juegan un papel fundamental en la implementación de la estrategia digital (71% entre las brasileñas).

Ni siquiera una recesión podrá impedir que el 63% de las ejecutivas sudamericanas continúen sus viajes digitales (71% en Brasil). Otro dato importante es que el 51% de las encuestadas en América del Sur percibe un aumento en la demanda de informes ESG y transparencia por parte de sus grupos de *interés*, mientras que en Brasil este porcentaje es mucho mayor: 71%. Entre las líderes sudamericanas el 46% cree que los programas relacionados con los pilares ESG tienen el potencial de impactar en el desempeño financiero de las organizaciones (en Brasil, fue del 49%). Sin embargo, a diferencia de los ejecutivos globales, que priorizan el aspecto ambiental, el 41% de las mujeres sudamericanas (y el 33% de las brasileñas) se enfocan principalmente en cuestiones sociales.

En cuanto a la igualdad de género, el 68% de las ejecutivas sudamericanas confía en que el desempeño de las organizaciones en la promoción de la diversidad aumentará en los próximos años (en Brasil, es del 83%). Además, el 35% cree que la igualdad de género en los consejos de administración se logrará en un plazo de cinco años (30% en Brasil). Sin embargo, el 63% se ha enfrentado a estereotipos o prejuicios en el lugar de trabajo en los últimos tres años, mientras que en Brasil este porcentaje es mucho mayor: 84%.

La incertidumbre de hacer predicciones y decisiones estratégicas, la complejidad y la intensidad del trabajo han aumentado en los últimos tres años. Además, en un contexto de policrisis, el 90% de las ejecutivas sudamericanas dedican más tiempo a liderar y monitorear sus equipos (en Brasil, es el 85%).

Esta sobrecarga está afectando la vida personal del 55% de las encuestadas a nivel regional. En Brasil, el 69% de las líderes siente la sobrecarga de la misma manera. En América del Sur, más de la mitad (60%) se enfrentan al agotamiento físico y mental, mientras que en Brasil la tasa es ligeramente inferior: 55%.

En las páginas siguientes se pueden encontrar otros resultados, pero todos indican que las líderes sudamericanas comparten visiones, desafíos y perspectivas muy similares a sus homólogos globales. Esperamos que esta edición del estudio *Global Female Leaders Outlook 2023* aporte algunas perspectivas relevantes y agudice el enfoque en el potencial de las mujeres para liderar empresas de una manera más resiliente y ágil.



## Patricia Molino

Socia de Cultura y Gestión del Cambio y líder del Comité de Inclusión, Diversidad y Equidad de KPMG en Brasil y América del Sur

01

# ¿Quiénes son las ejecutivas encuestadas?

Perfiles de liderazgo femenino



# Participantes de la encuesta

El perfil de las ejecutivas globales, sudamericanas y brasileñas es bastante consistente.

Las ejecutivas encuestadas se encuentran en todas las unidades de negocio

**25% Global 26% América del Sur 20% Brasil**

Trabajan en el área financiera, que es el área más representada a nivel mundial. En cuanto a las áreas de especialización, el 19% se encuentra en los sectores de riesgo, legal y *cumplimiento* y el 18% en finanzas.

Las ejecutivas son flexibles en sus carreras

**80% global 72% América del Sur 85% Brasil**

ya han cambiado de empresa al menos una vez para dar el siguiente paso en sus carreras.

Las ejecutivas tienen a la próxima generación siguiendo sus pasos

**63% Global 54% América del Sur 54% Brasil**

Tienen una sucesora en la empresa.

Son versátiles

**46% Global 13% América del Sur 44% Brasil**

Tener un puesto adicional fuera de su propia empresa (por ejemplo, en juntas directivas y fundaciones).

Lideran con visión y previsión

**54% Global 56% América del Sur 54% Brasil**

Tienen un estilo de liderazgo estratégico.

Tienen cónyuges con los que comparten los ingresos

**74% Global 64% América del Sur 76% Brasil**

El cónyuge también trabaja.

Rara vez tienen ayuda en casa

**4% Global 2% América del Sur 4% Brasil**

Tener un cónyuge que asume la responsabilidad principal de las tareas domésticas<sup>2</sup>.

Las mujeres ejecutivas suelen ser madres

**70% Global 75% América del Sur 72% Brasil**

Tienen hijos.

<sup>2</sup> En América del Sur, muchas mujeres ejecutivas son apoyadas por empleados que realizan tareas domésticas (a tiempo parcial o completo).



# La semana típica de un alto ejecutivo

## Horas demandadas

Los diversos procesos de transformación, así como la incertidumbre geopolítica, están dando lugar a una multitud de nuevas y complejas tareas en todos los niveles corporativos. ¿Cómo se refleja esto en la carga de trabajo de los altos ejecutivos?

Más de la mitad (56%) de las mujeres líderes trabajan 50 horas o más a la semana. Entre las sudamericanas este porcentaje es del 15%, mientras que en Brasil es del 22%. En contraste, la proporción de participantes globales que trabajan a tiempo parcial, es decir, 30 horas o menos, es de solo el 4% (entre las sudamericanas el porcentaje es del 17%, y entre las líderes brasileñas es del 19%<sup>3</sup>). Para una gran parte de las líderes, el liderazgo solo es posible a tiempo completo y con horas extras. "Trabajar duro" también es citado por más de una cuarta parte de las participantes como un factor de éxito para sus carreras.

Además de las altas exigencias laborales, un promedio de 20 horas semanales se dedican a las tareas domésticas (en América del Sur, el promedio es similar, 24 horas semanales). Esto deja solo 15 horas para el ocio (incluidos los fines de semana), totalizando una semana laboral de 69 horas en promedio para el total de la encuesta (siendo de 67 horas para las líderes sudamericanas y de 70 horas para las brasileñas). No obstante, una cuarta parte de las encuestadas a nivel global reportan 80 horas, o incluso más; con un panorama similar en América del Sur (entre las mujeres brasileñas, este porcentaje es mucho mayor: 35%).

El 86% de las mujeres sudamericanas también señalaron que, en los últimos tres años, hubo un aumento notorio en la complejidad de las tareas (en Brasil, fue del 96%). En tanto, el 87% informó que el ritmo de trabajo se ha intensificado (89% en Brasil) y el 76% sintió un aumento en la carga de trabajo (en Brasil, fue del 84%).

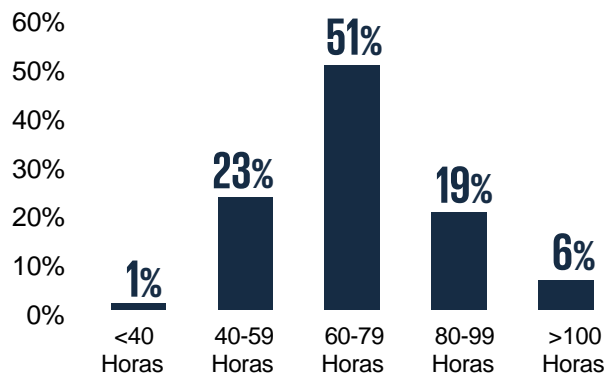
Las exigencias profesionales excesivas han afectado la vida personal del 55% de las encuestadas sudamericanas (en Brasil, fue del 71%). El 64% se siente abrumado por tener que lidiar con crisis interminables (69% en Brasil). Como resultado, casi la mitad (45%) de estos ejecutivos sufren de agotamiento físico y mental (en Brasil es el 55%).

Como resultado, los equipos también muestran más síntomas de *burnout*, una situación que destacó el 60% de las ejecutivas sudamericanas (y el 58% en Brasil).

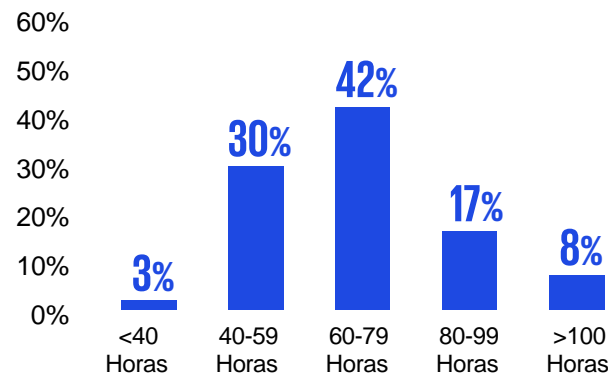
## Perspectiva

Además del número real de horas de trabajo, la omnipresente "carga mental" también es importante. Esta carga invisible es el resultado de la organización de diversas tareas cotidianas, que a menudo se consideran no esenciales. Esta sobrecarga es difícil de medir y comunmente se pasa por alto en las estadísticas. Según los estudios, la "carga mental" suele ser significativamente mayor para las mujeres que para los hombres, una cuestión de igualdad que debe tenerse en cuenta, yendo más allá de la simple distribución de tareas.

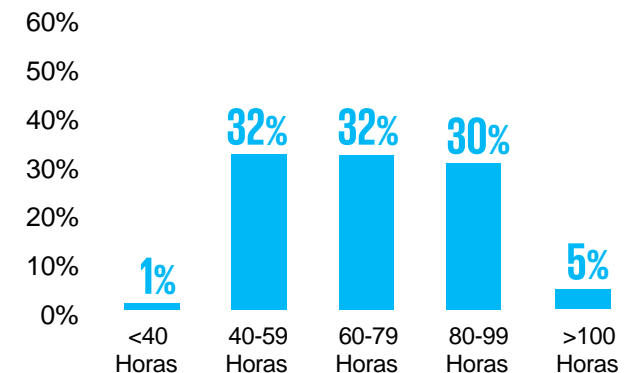
**Carga de trabajo semanal – Ejecutivos globales**  
(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



**Carga de trabajo semanal – Ejecutivas sudamericanas**  
(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



**Carga de trabajo semanal – Ejecutivas brasileñas**  
(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



<sup>3</sup> En Brasil, el 7% de las mujeres ejecutivas participaron como miembros de la junta directiva. Esto explica, en parte, el mayor porcentaje de mujeres que trabajan a tiempo parcial.



Cuando se trabaja desde casa, hay una superposición agotadora entre el tiempo que se dedica a trabajar y el tiempo dedicado a las tareas personales. No hay tranquilidad, porque siempre hay algo que necesita urgentemente una solución o atención. La "economía del cuidado" es un hecho.

Participante del estudio *Global Female Leaders Outlook 2023*

# La semana típica de un alto ejecutivo

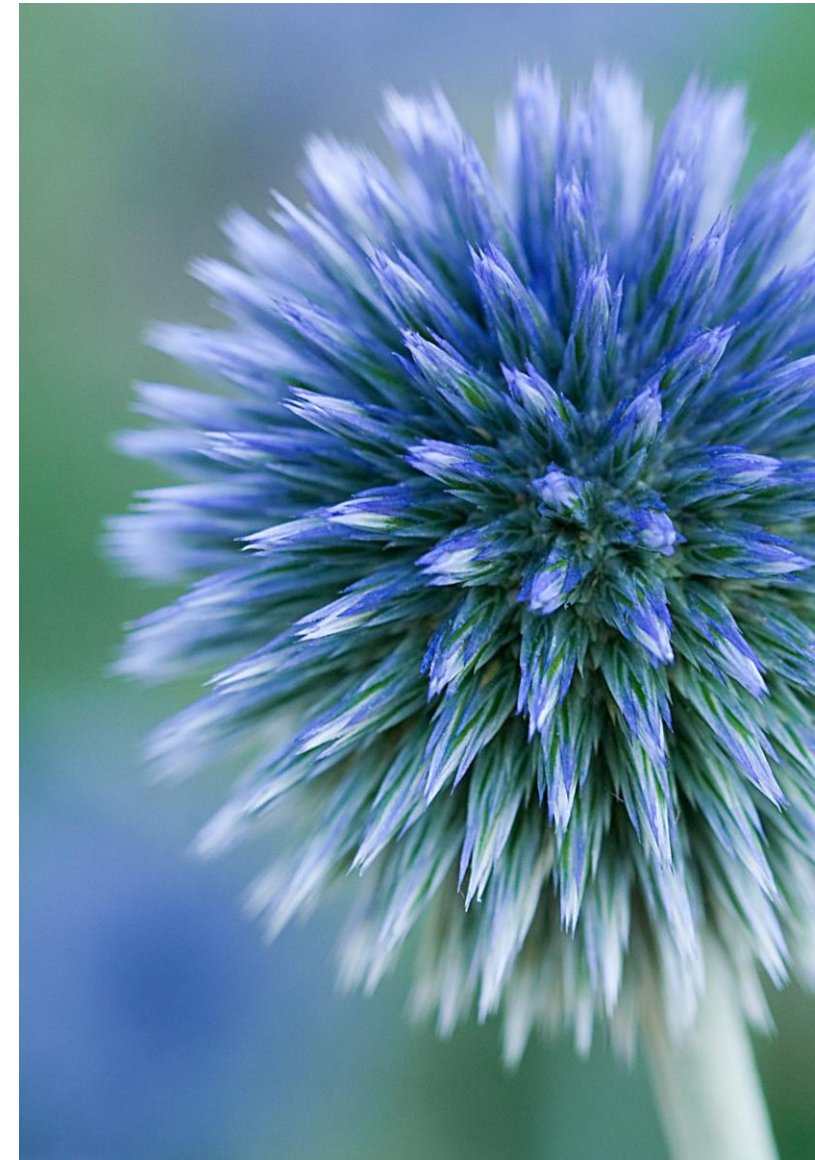
## El trabajo híbrido gana popularidad

Además de los cambios en la carga de trabajo, en los últimos años también se ha hecho evidente la transformación en la forma de trabajar. El modelo híbrido se ha popularizado en varios sectores gracias a la expansión de la digitalización durante la pandemia de COVID-19: los empleados realizan sus tareas tanto a distancia como en la oficina. Esto también es cierto para las participantes femeninas. Tres de cada cinco encuestadas trabajan tanto de forma remota como en la oficina. Además, la presencia en la oficina volvió a aumentar, convirtiéndose en la principal forma de trabajo para un tercio de los encuestados. Solo el 15% de las mujeres ejecutivas de todo el mundo permanecen predominantemente fuera del lugar de trabajo. En América del Sur, este porcentaje es del 9%, el mismo número que en Brasil.

Luego de los días en que el trabajo en la oficina era el estándar, la pandemia ha brindado a muchos la capacidad de trabajar de forma remota, lo que plantea la pregunta de qué entornos de trabajo se prefieren hoy en día. Los datos del estudio muestran que el trabajo híbrido es la opción preferida para los dos tercios de las encuestadas a nivel mundial. Entre las sudamericanas, esta es la opción preferida por el 53% (el porcentaje es mayor para las brasileñas: 76%). Menos del 20% prefiere actualmente *el trabajo presencial*, el mismo porcentaje que los ejecutivos que prefieren trabajar completamente de forma remota. En América del Sur, el 34% prefiere trabajar en la oficina (en Brasil, solo el 6%) y el 15% de forma remota (18% en Brasil).

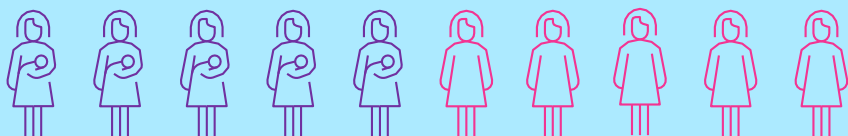
## Perspectiva

La pandemia ha demostrado que es posible tener éxito con un trabajo 100% remoto. Sin embargo, en la actualidad hay una tendencia a que los empleados vuelvan a la oficina. Tal y como revela la encuesta KPMG 2022 CEO Outlook<sup>4</sup>, es importante replantearse la importancia de la oficina como lugar de *networking* e intercambio personal. Si se rediseña de manera efectiva, un nuevo entorno de trabajo puede generar valor y es más probable que los empleados regresen a la oficina si lo hacen de manera proactiva.





# Vidas personales de altos ejecutivos – Global, Sudamérica y Brasil



**70%** Global

**75%** América del Sur

**72%** Brasil

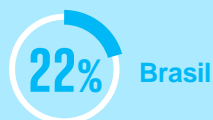
**Tener hijos**

**30%** Global

**25%** América del Sur

**28%** Brasil

**No tener hijos**



**No tiene cónyuge**

**38%**

Global

**43%**

América del Sur

**35%**

Brasil

## Son los principales responsables de llevar a cabo las tareas domésticas

Según la encuesta, en más de un tercio de los hogares las mujeres asumen la mayor parte de la responsabilidad de las tareas domésticas. En la encuesta global, sólo en uno de cada 20 hogares el cónyuge es el principal responsable. Lo que llama la atención es que este modelo de distribución de las tareas domésticas se reproduce en todos los grupos de edad, negando el cliché de la "cuestión generacional" en la clásica distribución de roles. Otro aspecto llamativo es que, según un tercio de los encuestados a nivel mundial, se han añadido nuevas tareas y responsabilidades tras la pandemia.

**América del Sur:** A pesar de esto, casi la mitad (49%) de las ejecutivas sudamericanas afirmó que las responsabilidades domésticas son compartidas con los cónyuges (en Brasil, fue del 52%) y el 73% respondió que tiene algún tipo de apoyo para hacer frente a sus tareas personales/familiares (70% en Brasil).

## La mayoría tiene cónyuges que trabajan a tiempo completo<sup>5</sup>



4 de cada 5 tienen un cónyuge que también trabaja a tiempo completo. Entre las mujeres sudamericanas, el 64% tiene cónyuges que trabajan a tiempo completo (76% entre las brasileñas), mientras que el 11% tiene cónyuges que trabajan a tiempo parcial (en Brasil, el porcentaje es similar: 10%).

En menos del 10% de los casos globales, los encuestados se declararon como la única fuente de ingresos de la pareja o la familia. Este resultado contrasta con los hallazgos de otros estudios de género, donde los hombres en puestos directivos tienden a tener menos cónyuges que trabajan a tiempo completo.

<sup>5</sup> Los porcentajes se refieren a mujeres ejecutivas que afirman tener cónyuge.



02

# ¿Cuál es la importancia de la resiliencia en una policrisis?

Perspectivas y estrategias económicas



# Ideas clave

- Inflación, recesión, barreras comerciales: el entorno económico es volátil, según las ejecutivas. Es el mayor factor de riesgo para el éxito empresarial.
- La incertidumbre política, la escasez de mano de obra calificada, los riesgos de cumplimiento y la ciberseguridad son otros puntos que requieren atención.
- Las entrevistadas se mostraron optimistas en sus previsiones de crecimiento para sus propias empresas, aunque no tenían una visión tan positiva del panorama global y/o nacional.
- No se espera que el escenario de riesgo actual mejore a medio plazo. Esto hace que la agilidad y la adaptabilidad sean aún más importantes.
- A la vista de los diversos procesos de transformación, las habilidades de los empleados serán más relevantes que la adquisición e implementación de tecnologías.
- De acuerdo con los planes internos, se espera que el número de empleados aumente a pesar del foco en la eficiencia (comunmente como resultado de las mejoras tecnológicas). No obstante, poco a poco, esta tendencia parece estar revirtiéndose

## Principales conclusiones de este capítulo

- Tras la pandemia de COVID-19, las empresas han aumentado su resiliencia. Es un resultado positivo. Sin embargo, existe un peligro latente de subestimar el impacto y la complejidad de los diferentes tipos de crisis. Un indicio de ello es que el pronóstico de crecimiento de este estudio difiere significativamente del pronóstico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- No es solo por la baja oferta de mano de obra calificada que la fuerza laboral está ganando importancia. Invertir en el empoderamiento de los empleados es esencial debido a los rápidos cambios, como las nuevas regulaciones ESG o la llegada de tecnologías disruptivas. Si bien es casi imposible contrarrestar los impactos provocados por las guerras comerciales globales o las altas tasas de inflación, es importante hacer el trabajo lo mejor que se pueda.

**84% Global**  
**75% América del Sur**  
**78% Brasil**

esperan un crecimiento para su empresa en los próximos tres años.

**74% Global**  
**55% América del Sur**  
**80% Brasil**

indican que la retención de profesionales y la cualificación serán prioridades en el futuro, y tienen la intención de invertir en el desarrollo de las competencias de sus equipos.

**44% Global**  
**19% América del Sur**  
**22% Brasil**

de las mujeres ejecutivas consideran que los factores de riesgo económico, como la inflación y la recesión, son las mayores amenazas.



03

# ¿Qué es especialmente importante en la transformación digital hoy en día?

Digitalización y tecnología



# Ideas clave

- La mayoría de las mujeres ejecutivas creen que no es absolutamente necesario tener una estrategia agresiva cuando se trata de transformación digital
- Señalan que aún no existe un estándar tecnológico prevaleciente y que la implementación de todas las innovaciones posibles al mismo tiempo es inviable.
- En el futuro, será especialmente importante tomar decisiones más rápidas en cuanto a las inversiones en proyectos de digitalización.
- La colaboración entre empresas es cada vez más imprescindible ante la abundancia y diversidad de innovaciones tecnológicas.
- Las mujeres ejecutivas están muy centradas: la mayoría no interrumpiría su estrategia de digitalización ni siquiera en una recesión.
- La sensación de seguridad ha aumentado, a pesar de la compleja situación de las ciberamenazas. Una posible razón para esto es la realización de fuertes inversiones en mecanismos de defensa en el pasado reciente.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Ser el primero: En muchas áreas, siempre ha sido (y sigue siendo) importante y prometedor. Sin embargo, también parece tener sentido observar de cerca cómo actúan los pioneros de la digitalización, sus opciones de inversión y los resultados que obtienen. Esta es la actitud adoptada por la mayoría de las líderes encuestadas.
- El creciente peligro de los ciberataques puede estar subestimado. La mayoría de las mujeres ejecutivas consideran que sus empresas están bien o muy bien preparadas para hacer frente a los ataques de los ciberdelincuentes. Sin embargo, el número de ataques registrados y el valor de los daños a la propiedad en todo el mundo aumentan significativamente cada año.

**59%** Global  
**47%** América del Sur  
**60%** Brasil

no planean ser los primeros *en moverse o seguir rápidamente* para implementar la transformación digital en sus empresas.

**76%** Global  
**71%** América del Sur  
**87%** Brasil

dicen que necesitan ser más ágiles en las decisiones de inversión digital.

**64%** Global  
**49%** América del Sur  
**49%** Brasil

se sienten bien o muy bien preparados para hacer frente a los ciberataques.



04

# ¿Qué impulsa y dificulta el cambio sostenible?

ESG





# Ideas clave

- Los pilares ESG son cada vez más relevantes para todos los *grupos de interés*. Las mujeres líderes que participaron en la encuesta reconocen que la demanda sobre este tema está aumentando visiblemente.
- El aumento de la demanda de transparencia en torno a los criterios ESG es especialmente fuerte entre las empresas con más de 1.000 millones de dólares en ingresos, ya que se ven especialmente afectadas por las nuevas regulaciones de *cumplimiento* y los requisitos de información.
- Los aspectos ambientales y climáticos serán los más relevantes para los próximos tres años, creen las ejecutivas.
- La mayoría percibe los pilares ESG como factores positivos para el rendimiento empresarial.
- Las perturbaciones económicas y geopolíticas, que requieren atención inmediata, pueden ser contraproducentes para la transformación ESG.
- También puede ser un reto identificar las métricas ESG adecuadas y establecer parámetros que permitan una acción coherente.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Descuidar las cuestiones ESG puede dar lugar a importantes desventajas competitivas. Esto se debe a que los cambios sociales están avanzando y la presión para realizar negocios de manera sostenible está aumentando.
- Según las mujeres líderes, el aumento de la transparencia y la medición de los resultados ESG son factores clave para lograr un cambio sostenible en los negocios. ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) tienen sentido? ¿Quién informa qué? ¿Cómo se puede garantizar la calidad de los datos? Estas son las cuestiones urgentes. Por lo tanto, es aún más importante establecer marcos amplios de gobernanza y rendición de cuentas.

**67%** Global  
**51%** América del Sur  
**71%** Brasil

ven un aumento en la demanda de informes ESG y transparencia por parte de sus *grupos de interés*.

**39%** de los ejecutivos **globales** quiere centrarse en la "E" en los próximos tres años.

**41%** de las **mujeres sudamericanas** prioriza el aspecto social.

**33%** de las **mujeres brasileñas** tiende a enfatizar las cuestiones sociales.

**47%** Global  
**46%** América del Sur  
**49%** Brasil

esperan que los pilares ESG tengan un efecto positivo en el crecimiento empresarial

05

# Igualdad de género: ¿Cuándo será una realidad?

Diversidad e inclusión de género



# Ideas clave

- La diversidad y la inclusión no se han visto obstaculizadas por la pandemia, contrariamente a algunas predicciones.
- Se espera que estas cuestiones sigan avanzando: la igualdad de género en los consejos de administración se logrará en 15 años o menos, según las estimaciones de tres de cada cuatro encuestadas.
- Las mujeres ejecutivas identificaron la igualdad de género en la alta dirección como un factor especialmente importante para el crecimiento empresarial.
- Los prejuicios y la discriminación siguen siendo comunes: dos de cada tres mujeres líderes informaron haber sido perjudicadas debido a su género.
- Las “redes de hombres” siguen existiendo en la mitad de las empresas que participaron en la encuesta. Por otro lado, algunas redes de mujeres ya están comenzando a formarse y se identifican como el factor más importante para el éxito de las carreras.
- Según los ejecutivos, cada vez será más fácil dar el siguiente paso en sus carreras sin tener que cambiar de empresa. En el pasado, según el 80% de las encuestadas, era necesario cambiar de trabajo al menos una vez para llegar a un puesto más alto.

## Principales conclusiones de este capítulo

- Dos caras de la misma moneda: los avances en materia de igualdad de género se observan en el pasado y se esperan para el futuro. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer. La existencia de prejuicios y la brecha salarial de género son solo algunos ejemplos entre muchos otros. Es importante abordar la igualdad de género de manera holística, relacionándola con otras dimensiones de la diversidad y la inclusión.
- Macro en lugar de micro: Las mujeres ejecutivas consideran que su capacidad para pensar estratégicamente y su estilo de liderazgo claramente estructurado son esenciales en sus carreras. Con estas competencias, muestran un fuerte perfil de CEO.

**77% Global**  
**75% América del Sur**  
**72% Brasil**

dicen que la igualdad de género en los consejos de administración se logrará en 15 años o menos.

**75% Global**  
**68% América del Sur**  
**83% Brasil**

cree que lograr la igualdad de género a nivel ejecutivo será importante para alcanzar los objetivos de crecimiento.

**64% Global**  
**63% América del Sur**  
**84% Brasil**

informan haber enfrentado problemas de estereotipos y prejuicios en los últimos tres años.



06

# ¿Qué significa ejercer el liderazgo en una policrisis?

Liderazgo en una policrisis



# Ideas clave

- Más velocidad, complejidad y carga de trabajo. La policrisis está imponiendo una considerable carga de trabajo adicional a las mujeres ejecutivas.
- El nivel de tensión al que se enfrentan las mujeres ejecutivas ha aumentado considerablemente. Esto tiene un impacto negativo en su vida diaria y a nivel personal. Existe el riesgo de que los síntomas del agotamiento comiencen a manifestarse.
- Al mismo tiempo, la policrisis se ve cada vez más como la "nueva normalidad". Se están llevando a cabo algunas adaptaciones.
- Las mujeres ejecutivas no están evitando ocupar puestos de mando en el volátil entorno del mercado. Al contrario: quieren marcar el camino.
- Más de dos tercios de las encuestadas a nivel mundial son optimistas sobre la policrisis. Se trata de una parte considerable que tiene como objetivo actuar de forma proactiva en la transformación empresarial, dejando una huella duradera en la empresa.

## Principales conclusiones de este capítulo

- La flexibilidad en el trato con los empleados, los clientes, los colegas de la junta directiva y otras partes interesadas, que también operan en modo de policrisis, es esencial para las altas ejecutivas. Los comportamientos rígidos y los patrones de pensamiento o las jerarquías inmutables son contraproducentes.
- Las tareas de gestión nunca han sido tan multifacéticas como lo son hoy en día. En opinión de muchas mujeres ejecutivas, esto es particularmente atractivo. Ven la crisis como una oportunidad para ponerse a prueba e impulsar sus carreras.

**72%** Global  
**81%** América del Sur  
**80%** Brasil

experimentan beneficios positivos de los desafíos extraordinarios de la policrisis.

**41%** Global  
**46%** América del Sur  
**56%** Brasil

esperan un efecto positivo de la policrisis en sus carreras.

**55%** Global  
**56%** América del Sur  
**54%** Brasil

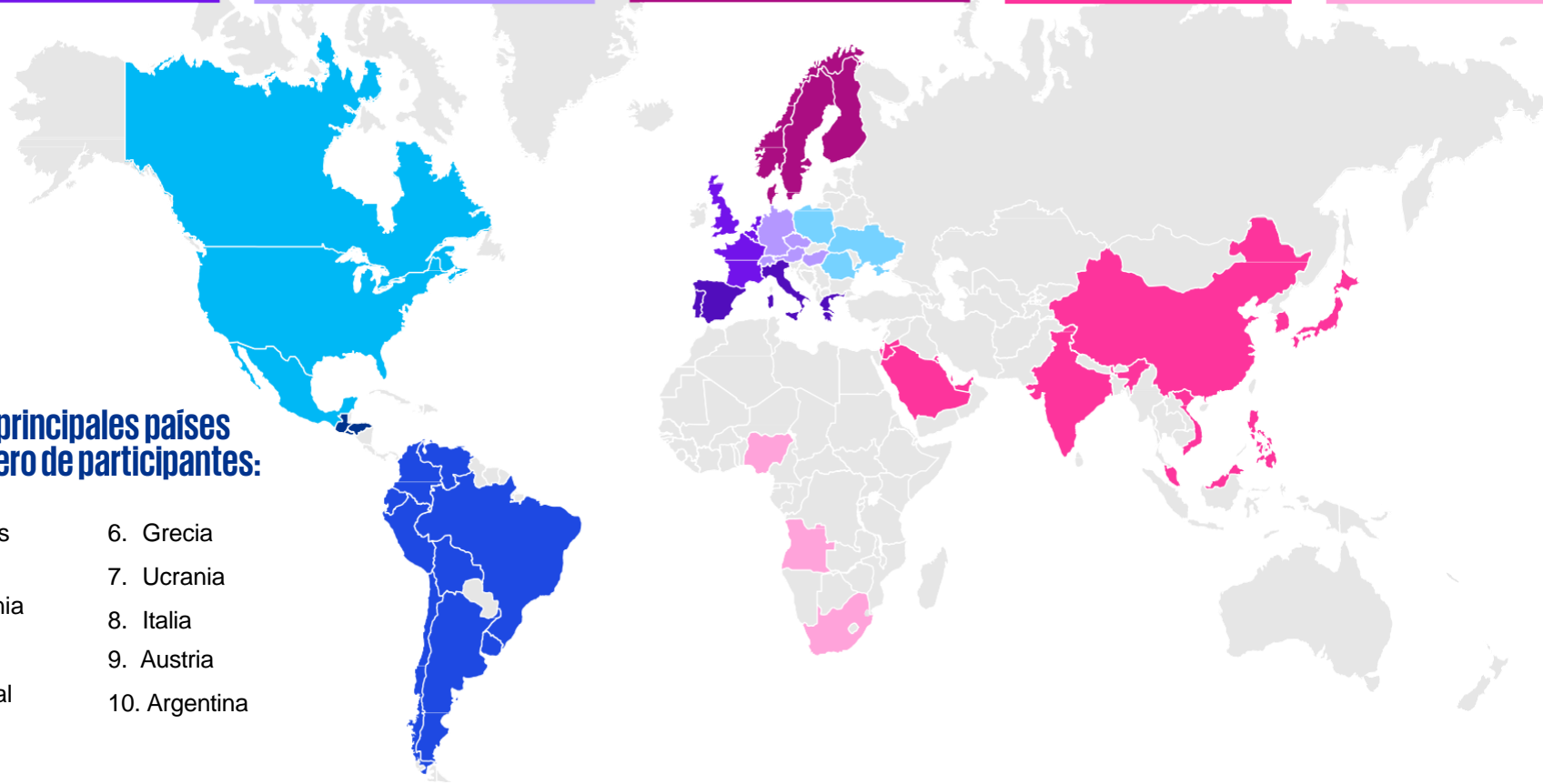
ejercen un liderazgo estratégico en el escenario de policrisis.



# Metodología y muestra



# Global Female Leaders Outlook 2023: 839 participantes, 53 países<sup>6</sup>, 73 preguntas. En América del Sur, 119 participantes y 8 países (46 de Brasil)<sup>7</sup>.



## Los diez principales países por número de participantes:

- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| 1. Estados Unidos | 6. Grecia     |
| 2. Alemania       | 7. Ucrania    |
| 3. Brasil         | 8. Italia     |
| 4. Portugal       | 9. Austria    |
| 5. México         | 10. Argentina |

6. Los 53 países incluyen tanto los países en los que las empresas tienen su sede como los países de origen de los participantes. El redondeo da como resultado valores totales superiores al 100%.

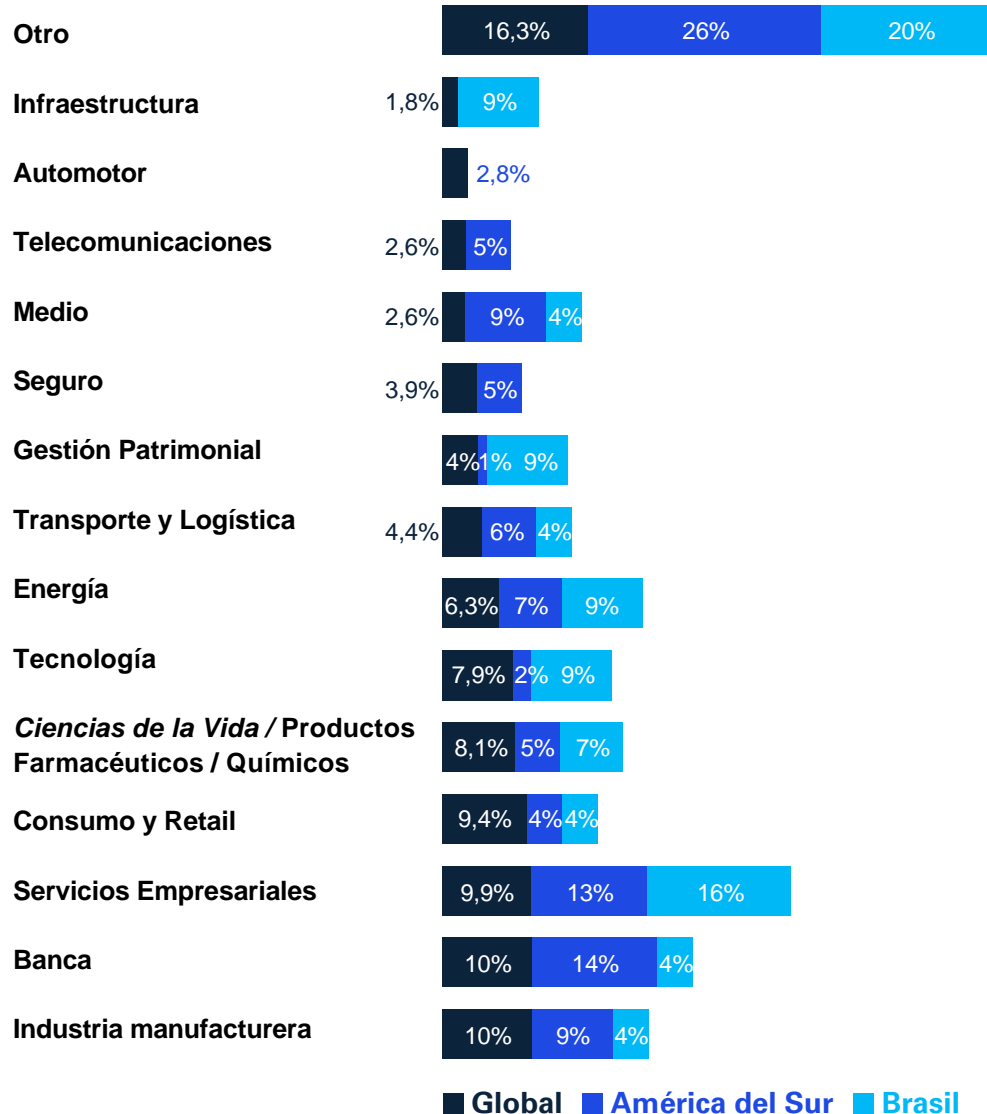
7. En esta sección, los datos de América del Sur presentados (excepto los de esta página) no incluyen los datos de Brasil. Los países incluidos en los datos presentados para América del Sur son Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela. Sin Brasil, América del Sur tuvo 73 participantes (Brasil tuvo 46 encuestados).



# Participantes en cifras clave

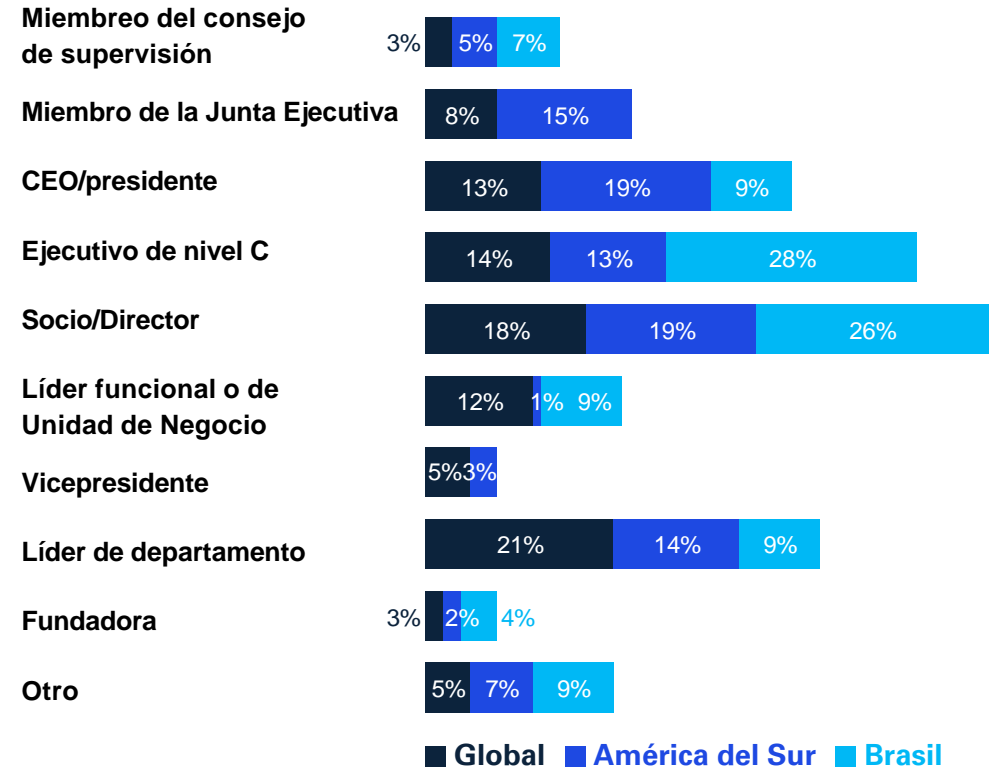
## Industria

(trabajo remunerado y tareas domésticas/de cuidado combinadas)



## Posición

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100%)



**48%** en general

**21%** América del Sur

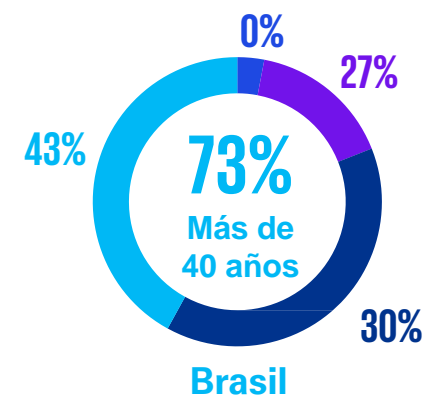
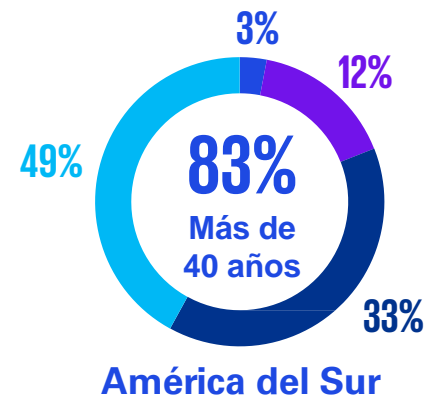
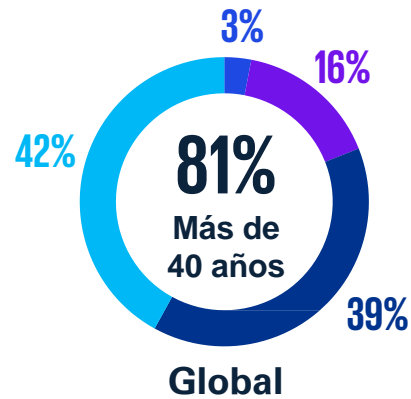
**36%** Brasil

de los participantes proceden de empresas con ingresos anuales superiores a

**500 millones de dólares**

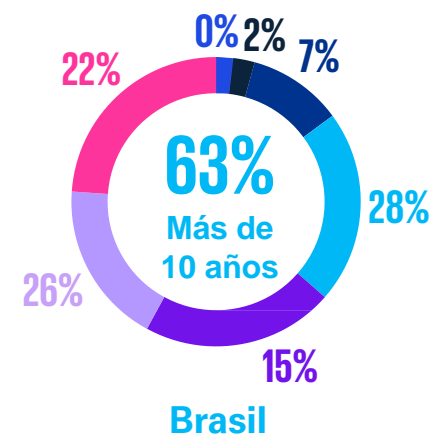
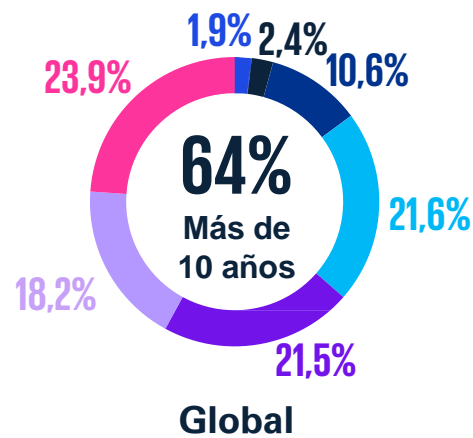
# Participantes en cifras clave

## Rango de edad



- De 20 a 29 años
- De 30 a 39 años
- 40-50 años
- Mayores de 50 años

## Experiencia en puestos gerenciales

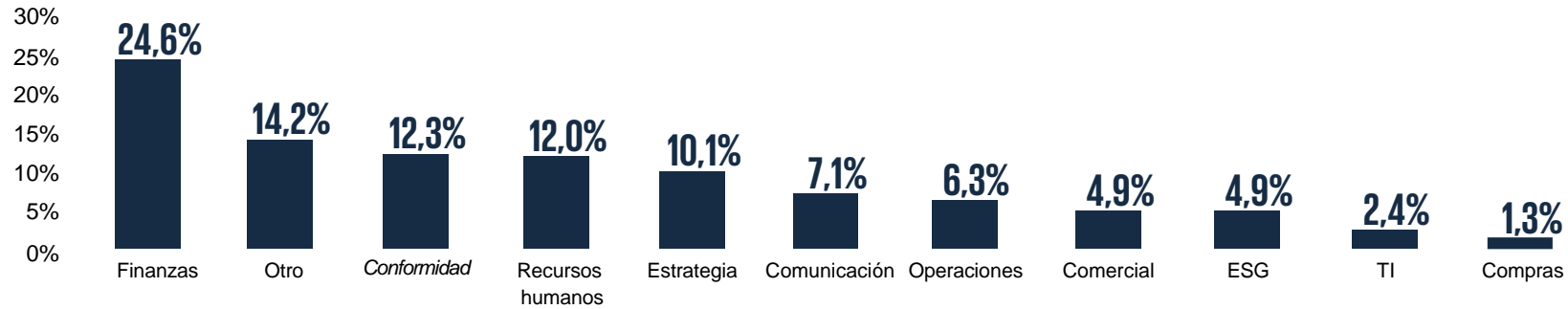


- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- Más de 20 años

# Participantes en cifras clave

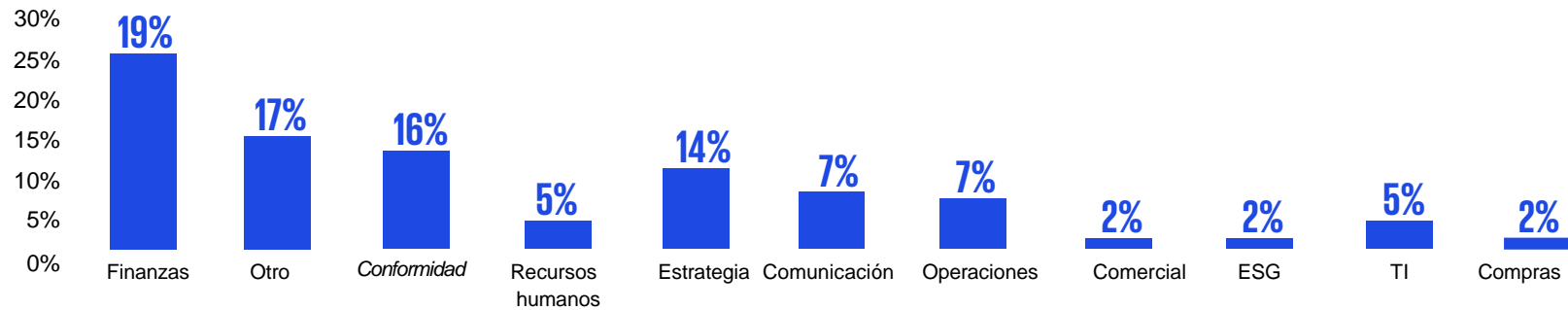
## Global - El 25% trabaja en finanzas

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100 %)



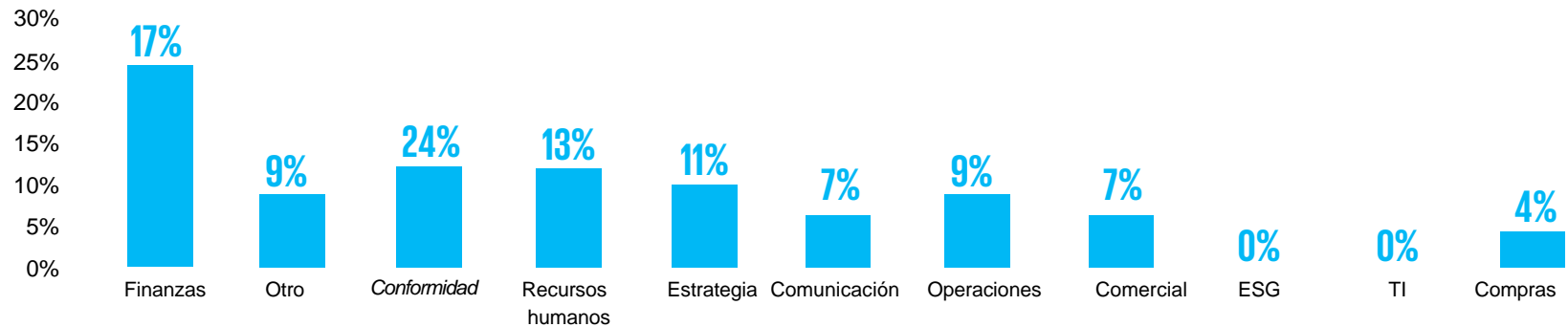
## América del Sur - El 19% trabaja en finanzas

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100 %)



## Brasil - El 17% trabaja en finanzas

(el redondeo da como resultado un valor total superior al 100 %)



# Hable con nuestro equipo



## Patricia Molino

Socia de Cultura y Gestión del Cambio y líder del Comité de Inclusión, Diversidad y Equidad de KPMG en Brasil y Sudamérica  
[pmolino@kpmg.com.br](mailto:pmolino@kpmg.com.br)

---

[kpmg.com](https://kpmg.com)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 KPMG S.A.S., a Colombian joint-stock simplified corporation and member of the global organization of independent member firms of KPMG International Limited, a private English entity limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.