

Día Internacional de la Mujer #8M

Más allá del techo de cristal: el laberinto emocional y profesional de las mujeres líderes



Por **Jackie Condomí Alcorta**

Founder & CEO Via Positiva Especialista en Psicología Positiva, Coach Psicológica, Organizacional Sistémica y de Equipos; Consultora

En el comercio exterior, un mundo de decisiones rápidas, negociaciones internacionales y mercados en constante cambio, cada vez más mujeres construyen carreras de liderazgo. Sin embargo, su camino rara vez es lineal.



Avanzan entre oportunidades, expectativas sociales, culturas organizacionales exigentes y decisiones vitales que configuran lo que las investigadoras Alice Eagly y Linda Carli denominaron el “laberinto de cristal”.

En ese recorrido aparecen emociones que rara vez figuran en las estadísticas: entusiasmo, ambición, dudas identitarias, presión por adaptarse, culpa en ciertas transiciones y resiliencia y propósito cuando logran transformar esos desafíos en liderazgo.

Un laberinto más que un techo

Durante años se habló del “techo de cristal” para describir la barrera invisible que impedía a las mujeres alcanzar posiciones de liderazgo. Sin embargo, investigaciones posteriores mostraron que la experiencia femenina se parece más a un laberinto que a un techo.

El concepto de “laberinto de cristal”, describe un recorrido lleno de giros, obstáculos y decisiones críticas que requieren estrategia, resiliencia y autoconocimiento.

En sectores globalizados como el comercio exterior, donde convergen culturas, regulaciones internacionales y redes de poder, ese laberinto se vuelve especialmente complejo.

Según el Global Gender Gap Report del World Economic Forum, las mujeres ocupan aproximadamente un tercio de los puestos de liderazgo en el mundo. En Argentina, el informe Women in Business 2024 de Grant Thornton indica que **solo el 31% de los cargos directivos está ocupado por mujeres, y muchas empresas aún no tienen ninguna mujer en su alta dirección.**

El informe Women, Business and the Law 2026 del Banco Mundial, que analiza la situación en 190 economías, muestra además que las oportunidades económicas de las mujeres dependen de un entramado de leyes, políticas y condiciones institucionales que influyen directamente en su participación en el mercado laboral.

El reporte identifica diez dimensiones que afectan el desarrollo profesional femenino, desde el acceso al trabajo y la igualdad salarial hasta la maternidad, el cuidado infantil, el acceso a activos y la seguridad económica en la vejez.

El laberinto no es solo cultural. También es estructural.

Primer tramo del laberinto: entusiasmo y ambición

Muchas mujeres ingresan al mercado laboral con una fuerte motivación y altas expectativas. Han estudiado, se han preparado y desean demostrar su talento.

Los primeros años suelen estar marcados por entusiasmo, curiosidad y ambición. Sin embargo, con el tiempo empiezan a aparecer preguntas silenciosas:

¿Debo adaptarme a un estilo dominante para avanzar? ¿Puedo liderar desde mi propia identidad? ¿Mi forma de comunicar o negociar será percibida como debilidad?

En esta etapa aparecen emociones contradictorias: entusiasmo por crecer, pero también presión por encajar.

Muchas profesionales sienten que deben adoptar estilos de liderazgo históricamente asociados a lo masculino: competitividad extrema, baja expresión emocional o autoridad rígida.

Sin embargo, investigaciones sobre liderazgo transformacional muestran que habilidades como la empatía, la inteligencia emocional y la comunicación colaborativa son cada vez más valoradas en entornos globales complejos. El desafío no es liderar como un hombre, sino construir una voz propia.

El psicólogo Albert Bandura llamó autoeficacia a la creencia en la propia capacidad de lograr objetivos. En el desarrollo profesional de las mujeres, esa confianza interna suele ser uno de los factores más determinantes para atravesar el laberinto.

El punto de inflexión: maternidad y redefinición de identidad

Uno de los momentos más complejos del recorrido suele coincidir con la maternidad.

No solo por las exigencias logísticas o laborales, sino por la carga emocional que implica. Muchas mujeres describen este momento como una mezcla de felicidad profunda, vulnerabilidad, dudas y redefinición de prioridades.

Desde una mirada sistémica, la maternidad no representa únicamente una pausa en la carrera. Es, muchas veces, una transformación de identidad.

Antes de tener hijos, muchas profesionales tienden a ver la vida en función del trabajo. Después, el trabajo empieza a integrarse dentro de un proyecto de vida más amplio.

En sectores como el comercio exterior, donde los viajes frecuentes, las negociaciones internacionales y los horarios extendidos son habituales, esta transición puede generar tensiones adicionales.

El informe Women, Business and the Law subraya que **factores como la maternidad, el acceso a servicios de cuidado infantil y las políticas laborales influyen directamente en la participación femenina en el mercado de trabajo. Por eso el desafío es doble.**

Las organizaciones deben promover culturas laborales que incluyan flexibilidad real, políticas de cuidado y esquemas que permitan compatibilizar liderazgo y vida personal.

Y las mujeres necesitan diseñar estratégicamente esas transiciones, evitando decisiones impulsadas únicamente por la presión social o la culpa.

Redes, visibilidad y apoyo

En otro tramo del laberinto aparece una variable fundamental que son las redes profesionales. En entornos donde las mujeres siguen siendo minoría, el networking es estrategia de carrera y una forma de sostén. Las redes reducen el aislamiento, amplían la visibilidad y facilitan oportunidades.

Contar con mentoras, patrocinadores y colegas estratégicas puede marcar la diferencia entre estancarse o avanzar hacia posiciones de mayor responsabilidad.

Por eso muchas ejecutivas desarrollan lo que se conoce como un “consejo asesor personal”, que es un círculo de confianza compuesto por mentores, colegas y líderes que acompañan el desarrollo profesional.

No son simplemente contactos, son relaciones que habilitan oportunidades.

Cultura organizacional y ventaja competitiva

La evidencia muestra que cuando las mujeres alcanzan aproximadamente el 30% de representación en niveles de gestión, comienzan a influir de manera significativa en la cultura organizacional. Ese umbral genera lo que se conoce como “masa crítica de influencia”, en donde las decisiones comienzan a impactar en cadenas de valor, diversidad y equidad, siendo también una ventaja estratégica.

El informe del Banco Mundial muestra que cuando se fortalecen los derechos y las oportunidades económicas de las mujeres aumentan la participación laboral, el crecimiento económico y la creación de empleo.

Las organizaciones que incorporan diversidad en sus equipos de liderazgo suelen tomar decisiones más completas, interpretar mejor los mercados y gestionar con mayor sensibilidad intercultural.

Qué pueden hacer hoy las mujeres líderes

Algunas acciones concretas pueden fortalecer el desarrollo profesional femenino:

- Diseñar activamente la propia planificación de carrera.
 - Incluir en ese plan ingresos, equilibrio, bienestar y realización personal.
 - Capacitarse continuamente, especialmente en habilidades estratégicas y negociación – Elegir organizaciones con representación femenina en puestos de decisión.
 - Construir redes profesionales sólidas.
 - Buscar mentoring o coaching en momentos clave del desarrollo profesional.
- Liderar el cambio hacia organizaciones más diversas

El comercio global necesita más mujeres tomando decisiones. No solo por representación simbólica, sino porque los desafíos actuales en sustentabilidad, innovación, transformación digital y desarrollo de negocios internacionales requieren liderazgo diverso y consciente.

El camino de las mujeres líderes no es recto ni sencillo. Es un laberinto. Un laberinto que se recorre con estrategia, redes, autoconocimiento y coraje. Y, sobre todo, con la convicción de que liderar no implica renunciar a quienes somos, sino expandir nuestra identidad para transformar los sistemas y las organizaciones desde adentro abriendo camino a nuevas generaciones de mujeres líderes.

Fuente: www.NetNews.com.ar

The logo for Netnews, with "Net" in a thin, black, sans-serif font and "news" in a bold, white, sans-serif font inside a solid purple rectangular box.

Copyright ©2015 NetNews | Todos los derechos reservados

[...] der, ese laberinto se vuelve especialmente complejo. Según el Global Gender Gap Report del World Economic Forum, las mujeres ocupan aproximadamente un tercio de los puestos de liderazgo en el mundo. En Argentina, el informe Women in Business 2024 de Grant Thornton indica que solo el 31% de los cargos directivos está ocupado por mujeres, y muchas empresas aún no tienen ninguna mujer en su alta dirección. El informe Women, Business and the Law 2026 del Banco Mundial, que analiza la situación en 19 [...]

En el comercio exterior, un mundo de decisiones rápidas, negociaciones internacionales y mercados en constante cambio, cada vez más mujeres construyen carreras de liderazgo. Sin embargo, su camino rara vez es lineal.

Avanzan entre oportunidades, expectativas sociales, culturas organizacionales exigentes y decisiones vitales que configuran lo que las investigadoras Alice Eagly y Linda Carli denominaron el "laberinto de cristal".

En ese recorrido aparecen emociones que rara vez figuran en las estadísticas: entusiasmo, ambición, dudas identitarias, presión por adaptarse, culpa en ciertas transiciones y resiliencia y propósito cuando logran transformar esos desafíos en liderazgo.

Un laberinto más que un techo

Durante años se habló del "techo de cristal" para describir la barrera invisible que impedía a las mujeres alcanzar posiciones de liderazgo. Sin embargo, investigaciones posteriores mostraron que la experiencia femenina se parece más a un laberinto que a un techo. El concepto de "laberinto de cristal", describe un recorrido lleno de giros, obstáculos y decisiones críticas que requieren estrategia, resiliencia y autoconocimiento. En sectores globalizados como el comercio exterior, donde convergen culturas, regulaciones internacionales y redes de poder, ese laberinto se vuelve especialmente complejo. Según el Global Gender Gap Report del World Economic Forum, las mujeres ocupan aproximadamente un tercio de los puestos de liderazgo en el mundo. En Argentina, el informe Women in Business 2024 de Grant Thornton indica que solo el 31% de los cargos directivos está ocupado por mujeres, y muchas empresas aún no tienen ninguna mujer en su alta dirección. El informe Women, Business and the Law 2026 del Banco Mundial, que analiza la situación en 190 economías, muestra además que las oportunidades económicas de las mujeres dependen de un entramado de leyes, políticas y condiciones institucionales que influyen directamente en su participación en el mercado laboral. El reporte identifica diez dimensiones que afectan el desarrollo profesional femenino, desde el acceso al trabajo y la igualdad salarial hasta la maternidad, el cuidado infantil, el acceso a activos y la seguridad económica en la vejez. El laberinto no es solo cultural. También es estructural.

Primer tramo del laberinto: entusiasmo y ambición

Muchas mujeres ingresan al mercado laboral con una fuerte motivación y altas expectativas. Han estudiado, se han preparado y desean demostrar su talento. Los primeros años suelen estar marcados por entusiasmo, curiosidad y ambición. Sin embargo, con el tiempo empiezan a aparecer preguntas silenciosas: ¿Debo adaptarme a un estilo dominante para avanzar? ¿Puedo liderar desde mi propia identidad? ¿Mi forma de comunicar o negociar será percibida como debilidad? En esta etapa aparecen emociones contradictorias: entusiasmo por crecer, pero también presión por encajar. Muchas profesionales sienten que deben adoptar estilos de liderazgo históricamente asociados a lo masculino: competitividad extrema, baja expresión emocional o autoridad rígida. Sin embargo, investigaciones sobre liderazgo transformacional muestran que habilidades como la empatía, la inteligencia emocional y la comunicación colaborativa son cada vez más valoradas en entornos globales complejos. El desafío no es liderar como un hombre, sino construir una voz propia. El psicólogo Albert Bandura llamó autoeficacia a la creencia en la propia capacidad de lograr objetivos. En el desarrollo profesional de las mujeres, esa confianza interna suele ser uno de los factores más determinantes para atravesar el laberinto.

El punto de inflexión: maternidad y redefinición de identidad

Uno de los momentos más complejos del recorrido suele coincidir con la maternidad. No solo por las exigencias logísticas o laborales, sino por la carga emocional que implica. Muchas mujeres describen este momento como una mezcla de felicidad profunda, vulnerabilidad, dudas y redefinición de prioridades. Desde una mirada sistémica, la maternidad no representa únicamente una pausa en la carrera. Es, muchas veces, una transformación de identidad. Antes de tener hijos, muchas profesionales tienden a ver la vida en función del trabajo. Después, el trabajo empieza a integrarse dentro de un proyecto de vida más amplio. En sectores como el comercio exterior, donde los viajes frecuentes, las negociaciones internacionales y los horarios extendidos son habituales, esta transición puede generar tensiones adicionales. El informe Women, Business and the Law subraya que factores como la maternidad, el acceso a servicios de cuidado infantil y las políticas laborales influyen directamente en la participación femenina en el mercado de trabajo. Por eso el desafío es doble. Las organizaciones deben promover culturas laborales que incluyan flexibilidad real, políticas de cuidado y esquemas que permitan compatibilizar liderazgo y vida personal. Y las mujeres necesitan diseñar estratégicamente esas transiciones, evitando decisiones impulsadas únicamente por la presión social o la culpa.

Redes, visibilidad y apoyo

En otro tramo del laberinto aparece una variable fundamental que son las redes profesionales. En entornos donde las mujeres siguen siendo minoría, el networking es estrategia de carrera y una forma de sostén. Las redes reducen el aislamiento, amplían la visibilidad y facilitan oportunidades. Contar con mentoras, patrocinadores y colegas estratégicas puede marcar la diferencia entre estancarse o avanzar hacia posiciones de mayor responsabilidad. Por eso muchas ejecutivas desarrollan lo que se conoce como un "consejo asesor personal", que es un círculo de confianza compuesto por mentores, colegas y líderes que acompañan el desarrollo profesional. No son simplemente contactos, son relaciones que habilitan oportunidades.

Cultura organizacional y ventaja competitiva

La evidencia muestra que cuando las mujeres alcanzan aproximadamente el 30% de representación en niveles de gestión, comienzan a influir de manera significativa en la cultura organizacional. Ese umbral genera lo que se conoce como "masa crítica de influencia", en donde las decisiones comienzan a impactar en cadenas de valor, diversidad y equidad, siendo también una ventaja estratégica. El informe del Banco Mundial muestra que cuando se fortalecen los derechos y las oportunidades económicas de las mujeres aumentan la participación laboral, el crecimiento económico y la creación de empleo. Las organizaciones que incorporan diversidad en sus equipos de liderazgo suelen tomar decisiones más completas, interpretar mejor los mercados y gestionar con mayor sensibilidad intercultural.

Qué pueden hacer hoy las mujeres líderes Algunas acciones concretas pueden fortalecer el desarrollo profesional femenino:

- Diseñar activamente la propia planificación de carrera.
- Incluir en ese plan ingresos, equilibrio, bienestar y realización personal.
- Capacitarse continuamente, especialmente en habilidades estratégicas y negociación
- Elegir organizaciones con representación femenina en puestos de decisión.
- Construir redes profesionales sólidas.
- Buscar mentoring o coaching en momentos clave del desarrollo profesional.

Liderar el cambio hacia organizaciones más diversas

El comercio global necesita más mujeres tomando decisiones. No solo por representación simbólica, sino porque los desafíos actuales en sustentabilidad, innovación, transformación digital y desarrollo de negocios internacionales requieren liderazgo diverso y consciente. El camino de las mujeres líderes no es recto ni sencillo. Es un laberinto. Un laberinto que se recorre con estrategia, redes, autoconocimiento y coraje. Y, sobre todo, con la convicción de que liderar no implica renunciar a quienes somos, sino expandir nuestra identidad para transformar los sistemas y las organizaciones desde adentro abriendo camino a nuevas generaciones de mujeres líderes.

Fuente: www.NetNews.com.ar