



# Global Female Leaders Outlook 2025

**Recorte para Sudamérica**

Septiembre de 2025

# Resumen

<b>Presentación</b>	<b>3</b>
<b>Perfiles de las líderes – ¿Quiénes son estas mujeres en Sudamérica?</b>	<b>4</b>
<b>01</b> <b>Perspectivas económicas y estrategias</b> ¿Cómo reaccionan las empresas a las tensiones geopolíticas y a la incertidumbre económica?	<b>6</b>
<b>02</b> <b>Inteligencia artificial y transformación digital</b> ¿Por qué la inteligencia artificial es una prioridad de inversión en tiempos de crisis?	<b>10</b>
<b>03</b> <b>ESG y diversidad</b> ¿Qué impide un cambio sostenible e inclusivo?	<b>14</b>
<b>04</b> <b>Las carreras de las mujeres en transición</b> ¿Qué cualidades realmente marcan la diferencia en un entorno complejo?	<b>18</b>
<b>05</b> <b>Violencia contra la mujer en el medio ambiente digital</b> ¿Qué riesgos supone la presencia digital para las mujeres líderes?	<b>22</b>
<b>Muestreo y metodología</b>	<b>27</b>
<b>Habla con nuestro equipo</b>	<b>28</b>

# Presentación

La incertidumbre económica, las tensiones geopolíticas, el avance de los nuevos requisitos regulatorios y un entorno digital cada vez más polarizado imponen una constante necesidad de adaptación para las mujeres líderes. Al mismo tiempo, la transformación tecnológica, especialmente en el campo de la inteligencia artificial, sigue siendo una prioridad estratégica, incluso ante las restricciones presupuestarias y la inestabilidad.

En este contexto, lo que se exige a las empresas de la región y a sus líderes es una combinación excepcional de agilidad, resiliencia, visión de largo plazo y rapidez en la toma de decisiones. Las ejecutivas sudamericanas que participaron en el estudio *Global Female Leaders Outlook 2025* demuestran estas cualidades de forma convincente. Atribuyen su éxito a aspectos como la dedicación, el pensamiento estratégico y el liderazgo, con un perfil marcado no solo por la fortaleza individual, sino también por la experiencia acumulada en contextos desafiantes.

El estudio también confirma la importancia de los medios digitales para el éxito profesional. Sin embargo, esta visibilidad también conlleva riesgos. La violencia digital está en aumento, abarcando desde el acoso verbal hasta los ataques selectivos a la reputación personal. Muchos de los líderes entrevistados informaron haber experimentado este tipo de situación.

Además, la investigación destaca la relevancia de los medios digitales para las actividades profesionales de estas mujeres. Las plataformas sociales se utilizan estratégicamente para expandir redes, generar visibilidad y participar en causas sociales. Sin embargo, esta exposición conlleva riesgos. Un número significativo de líderes de la región reportó haber experimentado algún tipo de violencia digital, desde difamación y discurso de odio hasta casos de suplantación de identidad. A pesar de esto, la mayoría adopta un enfoque pragmático y resiliente, afrontando los desafíos con firmeza y profesionalismo, aunque a menudo sin apoyo institucional.

Al mismo tiempo, la advertencia que surge del estudio es notable: la presencia de esta percepción en un tercio de los encuestados indica que la sensación de estancamiento o regresión merece atención. En tiempos de gran transformación, garantizar la pluralidad de voces y experiencias es vital para la innovación y la sostenibilidad empresarial. La perspectiva sudamericana ofrece una valiosa contribución a este debate, destacando tanto los avances logrados como las barreras que persisten. Agradecemos a los líderes que compartieron sus perspectivas, y esperamos que los datos aquí presentados inspiren a las empresas y líderes a construir entornos más justos, seguros e inclusivos.

Deseamos que disfrute de una lectura que invita a la reflexión y a la transformación.

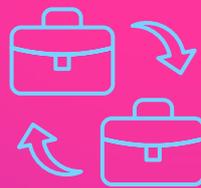
**104**  
participantes  
de 6 países



**39,6%**



...de las líderes  
sudamericanas tienen más  
de 20 años de experiencia  
en puestos de gestión.



Más del...

**79,4%**

...cambiaron de empresa  
al menos una vez para  
avanzar en sus carreras.



**28,4%**

...trabajan en el sector  
financiero, siendo el  
rubro más representado  
en este estudio.



# 01

---

## Perspectivas económicas y estrategias.

¿Cómo reaccionan las empresas a las tensiones geopolíticas y a la incertidumbre económica?

## Perspectivas de los líderes sudamericanos sobre el crecimiento

Las líderes sudamericanas muestran una visión optimista, aunque selectiva, sobre las perspectivas de crecimiento para los próximos tres años. Cuando se enfocan en sus propias organizaciones, la confianza coincide con el promedio mundial: el 74,3 % de las ejecutivas sudamericanas afirma tener confianza o mucha confianza en el crecimiento de sus empresas, prácticamente el mismo nivel observado en otras regiones (74%). Estos datos revelan una firme convicción en la capacidad de sus organizaciones para generar valor, incluso en un entorno económico complejo.

Este optimismo se extiende al sector en el que operan: el 70,3% de los encuestados en la región confía en el crecimiento de sus respectivos segmentos, superando la cifra de otras regiones (62,8%). Esta percepción refuerza que, si bien enfrentan desafíos sistémicos, existe claridad sobre las oportunidades dentro del propio ecosistema sectorial, ya sea a través de la innovación, la digitalización o la expansión del mercado. Sin embargo, este panorama cambia cuando se amplía el enfoque. La confianza en el crecimiento del país es significativamente menor entre las mujeres sudamericanas que entre los ejecutivos de otras

# Más del 86%

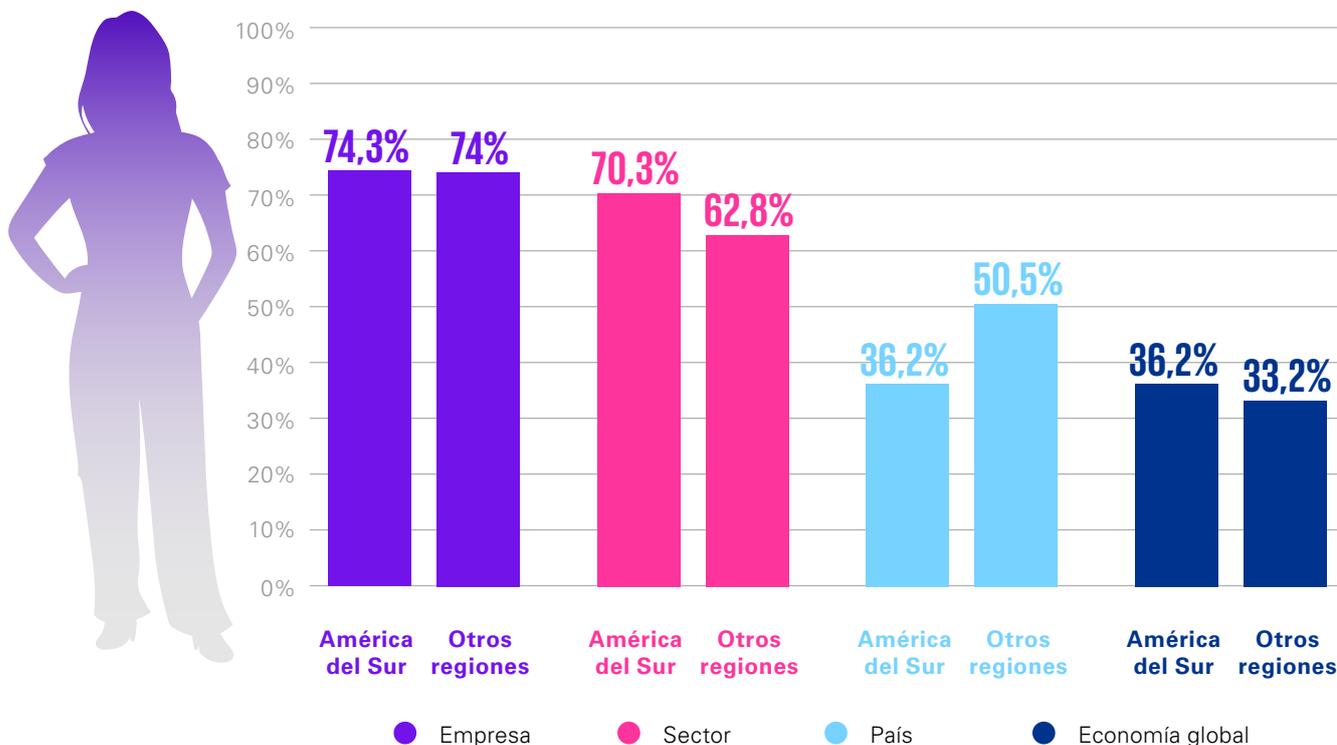
espera un crecimiento de las ganancias en los próximos tres años.

regiones: solo el 36,2% se muestra confiado o muy confiado en ese aspecto.

En comparación con el 50,5 % a nivel mundial, la percepción política y económica local se perfila como un factor de incertidumbre que impacta en las expectativas macroeconómicas. Las perspectivas de la economía global también se caracterizan por la cautela, aunque con matices: el 36,2 % de las líderes sudamericanas expresan confianza, en comparación con el 33,2 % en otras regiones. Si bien esta tasa es ligeramente superior, cabe destacar que ninguna de las encuestadas en Sudamérica declaró “no tener ninguna confianza” en las perspectivas globales, lo que sugiere resiliencia en un mundo cambiante.

Figura 1

## Confianza en el crecimiento: ejecutivas sudamericanas y de otras regiones



Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

**63,1%** ...de las participantes sudamericanas consideran que la incertidumbre económica es el riesgo inmediato más significativo.

**Riesgos en perspectiva: Lo que más preocupa a las líderes sudamericanas**

Para las líderes en Sudamérica, el principal riesgo actual no proviene de las tensiones geopolíticas ni de la carrera tecnológica global, sino de la incertidumbre económica. Si bien el 63,1% de las ejecutivas de la región lo menciona como uno de sus principales desafíos actuales, solo el 47,4% de las líderes de otras regiones comparte esta misma preocupación. Esta diferencia refleja la realidad de economías históricamente más volátiles y expuestas a ciclos de inestabilidad, como las de Sudamérica. A continuación, destacan las preocupaciones sobre la carrera por la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías (44,7%) y las complejidades geopolíticas (43,7%).

Si bien no son los desafíos más citados, estos dos temas demuestran que los líderes de la región son conscientes del reposicionamiento global y la necesidad de innovación para

mantenerse competitivos en un entorno en constante cambio. Los desafíos internos dentro de las organizaciones también están cobrando relevancia, con el 38% de los líderes de Sudamérica señalando este factor como una preocupación prioritaria, cifra que supera la registrada en otras regiones (23%) e indica presiones operativas, estructurales y culturales hacia el interior de las empresas locales.

La preocupación por la desinformación y las noticias falsas (fake news) aparece con un 23,3%, seguido de los posibles conflictos armados (22,3%) y el proteccionismo en mercados estratégicos (19,4%). Finalmente, temas como la competencia por el talento (19,4%) y los cambios en los modelos de trabajo (13,6%) ocupan los últimos puestos, lo que sugiere que los temas relacionados con el capital humano, si bien relevantes, no se encuentran entre las prioridades inmediatas de las líderes sudamericanas en este momento.

Sin embargo, cuando se pregunta por las principales amenazas al crecimiento organizacional para los próximos tres años, la incertidumbre geopolítica y política aparecen en primer lugar, mencionada por el 19,4% de los encuestados, una percepción ligeramente superior a la media en otras regiones (17,5%).

Los desafíos más citados demuestran que las líderes sudamericanas son conscientes del reposicionamiento global y de la necesidad de innovar para mantener la competitividad.

**Figura 2**

**Los tres principales riesgos para el crecimiento corporativo para los próximos tres años – Sudamérica**



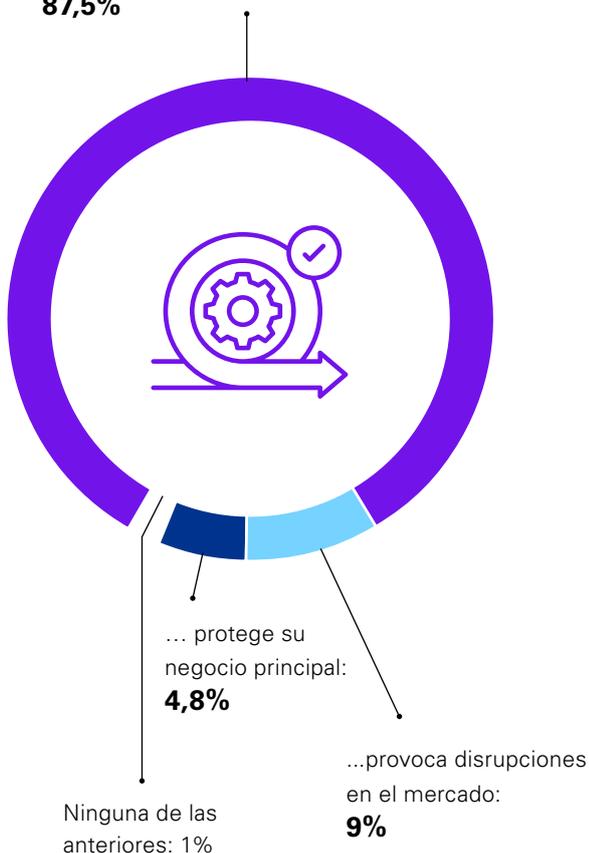
Source: KPMG in Germany, 2025

Figura 3

## Por encima de todo, en un entorno empresarial incierto, una empresa verdaderamente resiliente es aquella que ...

Percentages may not total 100% due to rounding

**...se adapta rápidamente al cambiante entorno empresarial: 87,5%**



**Nota:** Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo.

Fuente: KPMG. *Global Female Leaders Outlook 2025*. 2025.

### La agilidad como factor de éxito

En un entorno volátil, la mayoría de los líderes consideran la agilidad y la adaptabilidad factores fundamentales para el éxito. Para ellos, la resiliencia significa, sobre todo, ser capaces de reaccionar rápidamente a los cambios, proteger el negocio principal y evitar interrupciones excesivas. La capacidad de actuar con rapidez y mantener la agilidad es esencial en la actual "policrisis".

## Confianza realista



En un escenario global marcado por las tensiones geopolíticas, la volatilidad económica y la disrupción tecnológica, las mujeres líderes en Sudamérica señalan un camino claro hacia la resiliencia empresarial: la agilidad. **Para el 87,5 % de las encuestadas en esa región, la verdadera resiliencia reside en la capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno empresarial en constante cambio.**

La preferencia por este factor supera con creces otras posibles definiciones de resiliencia, como provocar disrupciones en el mercado (6,7%) o proteger el negocio principal (4,8%). Estos datos revelan una mentalidad práctica y orientada a la acción, con énfasis en responder directamente al contexto inestable que experimentan las economías sudamericanas. Si bien algunas regiones aún valoran la resiliencia como robustez estructural o innovación disruptiva, en Sudamérica es, sobre todo, sinónimo de respuesta ágil.

El énfasis en la adaptabilidad es coherente con los riesgos percibidos por las ejecutivas de la región. La incertidumbre económica es, con diferencia, la principal preocupación de las líderes sudamericanas (63,1%), seguida de la carrera tecnológica (44,7%) y las complejidades geopolíticas (43,7%). Además, el 38% considera los desafíos internos de sus propias organizaciones un riesgo significativo, una cifra considerablemente mayor que la observada en otras regiones (23%).

Estos datos refuerzan la idea de que la capacidad de reaccionar con rapidez, ajustar estrategias y realinear operaciones se considera esencial para mantener la competitividad. En un entorno de policrisis, la lentitud puede ser fatal, y la resiliencia se convierte en una competencia estratégica para la supervivencia y el crecimiento sostenible.



## IA generativa: entre la precaución y la urgencia

Las líderes sudamericanas muestran una visión ambivalente de la inteligencia artificial generativa. Si bien reconocen su potencial transformador, las respuestas revelan una visión más cautelosa sobre el impacto de esta tecnología en el empleo y las prioridades de inversión.

Para el 20,6 % de las encuestadas de la región, la IA generativa tiende a eliminar más empleos de los que crea, una tasa significativamente mayor que la observada en otras regiones (13,5 %). Solo el 3,9 % cree que ocurrirá el efecto contrario, mientras que la mayoría (75,5 %) predice que el principal impacto será la necesidad de recapacitar y reasignar recursos humanos, y no una reducción neta de empleos.

## La IA no es una prioridad clara entre las líderes sudamericanas

La IA generativa aún no es una prioridad clara: solo el 18,4 % afirma que sus empresas priorizan las inversiones en este aspecto ámbito, en comparación con el 19,1 % a nivel mundial. Y la inestabilidad económica es determinante: el 63,1 % de los encuestados la considera el mayor desafío actual.

A diferencia de las líderes de otras regiones, las empresarias sudamericanas también destacan los desafíos internos de las organizaciones (37,9%) y la carrera tecnológica (44,7%) como preocupaciones centrales, lo que revela un equilibrio entre la necesidad de innovación y las barreras estructurales que aún deben superarse.

### Figura 4

## Prioridades de inversión para alcanzar los objetivos de crecimiento y transformación

Figures displayed in percentages

- Estamos destinando más inversiones de capital a la adquisición e implementación de nuevas tecnologías: **52,3%**
- Estamos destinando más inversiones de capital al desarrollo de las habilidades y capacidades de la fuerza laboral: **47,7%**

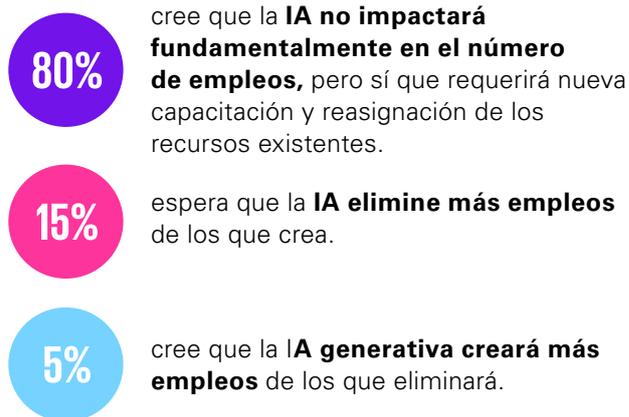
Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

# 46%

...de las participantes priorizan la inversión en IA en tiempos de crisis.

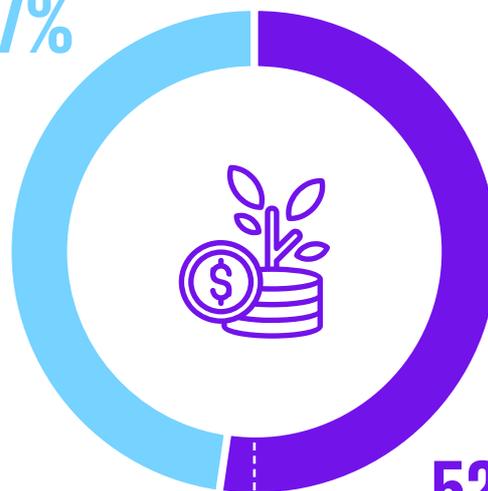
### Figure 6

## Expectativas en relación al impacto de la implementación de IA en el empleo



Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

# 47,7%



# 52,3%

### El principal beneficio de la IA generativa sigue estando en la automatización.

Para las líderes sudamericanas, el principal beneficio de la IA generativa sigue siendo la automatización: el 51,5 % destaca la eficiencia y la productividad como las principales ventajas de la tecnología. En segundo lugar, las encuestadas destacan la mayor rapidez en el análisis de datos (15,5 %).

Cabe destacar también la creciente importancia de beneficios más estratégicos, como la capacitación de la fuerza laboral (9,7%) y la apertura de nuevos mercados (8,7%). Esto sugiere que, más allá de las ganancias operativas inmediatas, existe un creciente reconocimiento del papel de la IA como palanca para impulsar la transformación organizacional y el desarrollo a largo plazo.

### La seguridad, la capacitación y la aceptación interna encabezan la lista de barreras para la implementación de la IA

La implementación de la inteligencia artificial en las empresas enfrenta barreras complejas, especialmente en tres frentes: seguridad y cumplimiento (90,3%), capacitación técnica (90,1%) y adopción por parte de los empleados (90,3%).

Estos datos indican que, además de la infraestructura y la tecnología, el éxito de la IA depende en gran medida de las personas y la gobernanza, lo que requiere inversiones en cultura organizacional y capacitación.

Figura 6

### Beneficios de implementar IA para las empresas



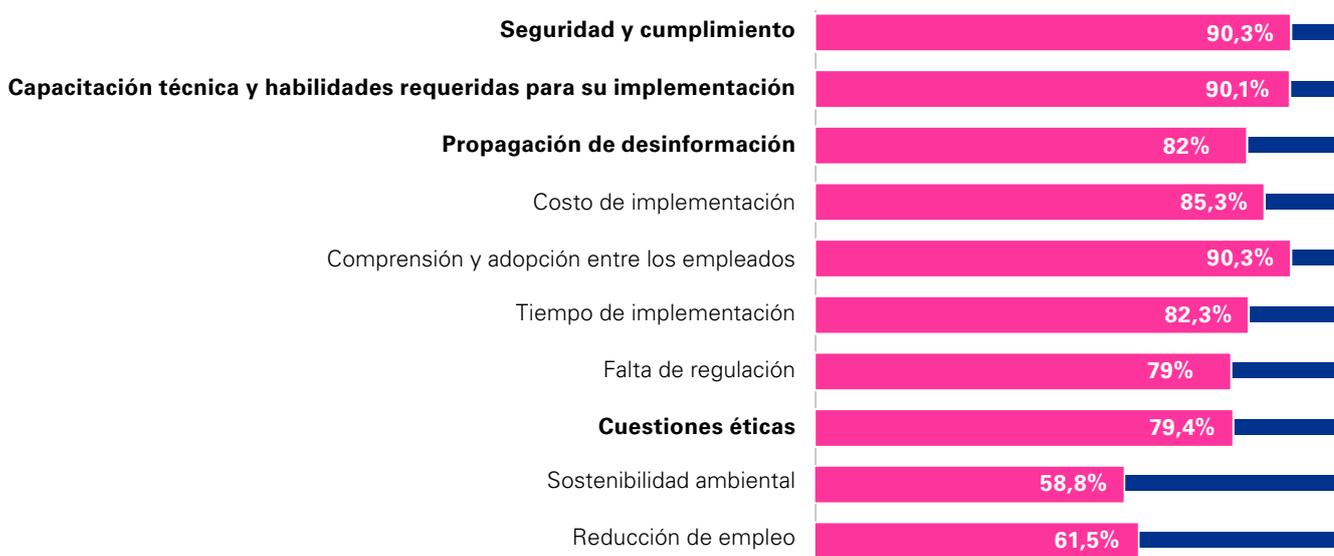
Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

### La desinformación y la ética también son más preocupantes que el impacto en el empleo.

Otros factores críticos incluyen el costo (85,3%), el tiempo de implementación (82,3%) y el riesgo de propagación de la desinformación (82%), lo que refuerza la urgencia de desarrollar estrategias sólidas y responsables. Curiosamente, los desafíos que suelen ser objeto de debate público, como la ética (79,4%), la pérdida de empleos (61,5%) y la sostenibilidad (58,8%), parecen tener una menor incidencia, lo que sugiere que el enfoque actual se centra en la viabilidad operativa de la adopción de la IA, más que en sus efectos a largo plazo.

Figura 7

### Los mayores desafíos al implementar IA: % que considera un desafío...



Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

## Ciberseguridad

La implementación de la inteligencia artificial generativa plantea importantes desafíos de seguridad y cumplimiento normativo para las organizaciones sudamericanas. En la región, el 68,7 % de las líderes considera estos aspectos como considerablemente o extremadamente desafiantes, una proporción mayor que la observada en otras regiones (60 %).

Estos resultados ponen de relieve el alto nivel de preocupación y, sobre todo, indican posibles lagunas en las políticas internas, los marcos regulatorios y la madurez cibernética, que hacen que la adopción de IA sea más riesgosa sin el apoyo técnico y estratégico adecuado.

Esta advertencia se acentúa cuando observamos que más de una de cada cinco empresas sudamericanas consideran no estar preparadas para un ciberataque.

Al mismo tiempo, la ciberseguridad aparece entre los principales riesgos para el crecimiento organizacional, citada por el 9,7 % de las empresas de la región, casi el doble del porcentaje global (5,5 %). En un entorno donde la IA generativa amplía la superficie de ataque y desafía la gobernanza de datos, la respuesta requiere más que tecnología: requiere la integración entre la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la cultura organizacional, desde el diseño de modelos hasta su puesta en marcha.

### Figura 8

## Grado de preparación ante ciberataques



Apenas el **13,6% de las empresas sudamericanas** consideran estar extremadamente bien preparadas.



Más de 1 de cada 5 (**20,4%**) dicen **no tener preparación**, en comparación con el 8% a nivel mundial.



En conjunto, el **41,7% se declara bien preparada**, número por debajo del promedio de los demás regiones (47%).

## Transformación responsable



La adopción de la inteligencia artificial generativa en Sudamérica sigue marcada por la ambivalencia: si bien el 46 % de las líderes de la región prioriza la inversión en IA incluso en tiempos de crisis, solo el 18,4 % afirma que este tema es una clara prioridad en sus empresas. Estos datos revelan una tensión entre la urgencia en innovar y los obstáculos estructurales que limitan una implementación efectiva.

La inestabilidad económica (mencionada por el 63,1 % como el mayor desafío) y los propios obstáculos internos de las organizaciones (37,9 %) explican esta falta de decisión. Además, el 44,7 % de los encuestados mencionó la carrera tecnológica como una fuente de presión. Estos datos sugieren que, si bien la transformación digital es inevitable, aún enfrenta barreras de madurez y planificación.

En el ámbito de la seguridad y el cumplimiento normativo, las señales de alerta son más intensas. En Sudamérica, el 68,7 % de las empresas clasifican estos aspectos como considerables o extremadamente desafiantes al implementar IA generativa, en comparación con el 60 % en otras regiones. Y el riesgo es real: el 20,4 % de las organizaciones de la región se declaran poco preparadas para afrontar ciberataques, más del doble del promedio mundial.

Aun así, existe una creciente percepción de que la IA no reemplazará masivamente empleos, pero requerirá de capacitación y redistribución, una opinión compartida por el 75,5 % de las líderes de la región. Para que este potencial se materialice de forma segura y sostenible, será esencial invertir en gobernanza, seguridad de la información y capacitación, alineando la innovación con la ética, la confianza y la resiliencia organizacional.



03

---

## ESG y diversidad

¿Qué impide un cambio sostenible e inclusivo?

## ESG fortalece las relaciones con las personas y la reputación de la marca

Entre las líderes empresariales de Sudamérica, la percepción predominante es que la estrategia ESG tendrá su mayor impacto en la construcción de relaciones con los clientes y el fortalecimiento de la marca, una opinión compartida por el 46% de los encuestados, y por encima del promedio mundial (41,6%).

Otro punto destacado en la región es el enfoque en el compromiso de los empleados y el fortalecimiento de la propuesta de valor para los mismos (21%), lo que indica que estas ejecutivas ven ESG como un elemento clave de la cultura organizacional.

Por otro lado, hay menos expectativa de impacto en las decisiones de asignación de capital, alianzas estratégicas y atracción de talento joven, lo que puede indicar una menor integración entre ESG y las estrategias de estructuración del negocio.

## Medición, equidad y enfoque estratégico

La mayor barrera para lograr la neutralidad de carbono (o cero neto) radica en las prioridades en competencia: el 28,7% de los encuestados señala que otras cuestiones comerciales o económicas urgentes terminan desviando la atención de las iniciativas ESG, una percepción en línea con el promedio mundial (27,6%).

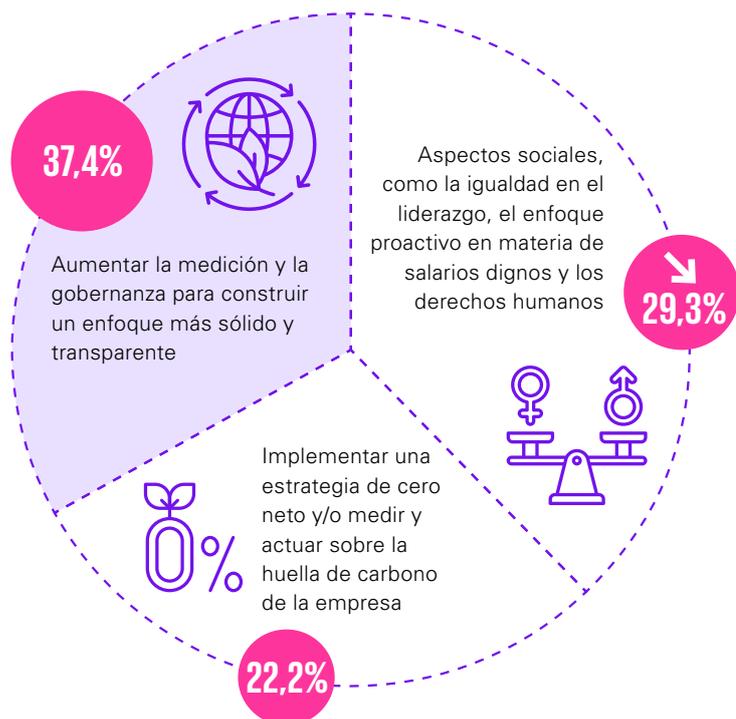
La dificultad para identificar y medir las métricas acordadas (17,2%) y las limitaciones presupuestarias (16,1%) también se destacan como obstáculos importantes, lo que indica dificultades tanto para definir parámetros claros como para lograr la viabilidad financiera de las acciones climáticas. Curiosamente, solo el 5,7% considera los cambios regulatorios como un obstáculo, lo que podría indicar una menor presión regulatoria o una menor sensibilidad a este factor entre las encuestadas en Sudamérica.

Al preguntarles cuál será el principal impulsor de la estrategia ESG en los próximos tres años, las líderes sudamericanas mencionaron, en primer lugar, el fortalecimiento de la medición y la gobernanza (37,4%) y, en segundo lugar, las acciones orientadas a la equidad en el liderazgo (29,3%).

**42%**, de las ejecutivas sudamericanas afirman que la estrategia ESG tiene su mayor impacto en la construcción de relaciones con los clientes y en asociaciones positivas con la marca.

Figura 9

## Impulsores de la estrategia ESG de la compañía para los próximos tres años



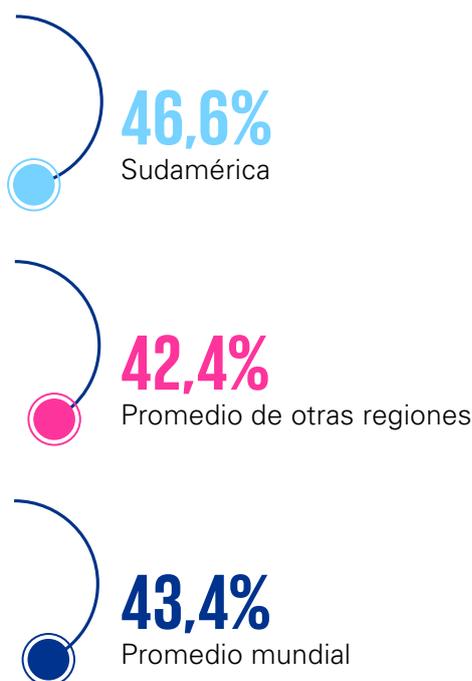
## Los criterios ESG pierden importancia como inversión estratégica

Si bien casi la mitad (46,6 %) de las líderes sudamericanas afirma incorporar criterios ESG en sus negocios para generar valor, aún existe considerable reticencia o escepticismo respecto a esta posibilidad: el 26,7 % no incorpora criterios ESG con el objetivo de generar valor, y el 25,7 % se mantiene neutral al respecto. En otras palabras, la plena integración de los criterios ESG en la estrategia corporativa aún no es una realidad consolidada para muchas empresas, lo que refleja posibles desafíos en cuanto a la alineación, la madurez o la claridad respecto a la generación de valor a partir de estas prácticas.

## Diversidad e inclusión: las mujeres sudamericanas no ven desaceleración en esta agenda

En general, las líderes sudamericanas no perciben una desaceleración en materia de diversidad e inclusión en los últimos tres años: el 47% discrepa con la afirmación de que esta agenda se ha estancado. Sin embargo, el 33,4 % está total o parcialmente de acuerdo, lo que podría indicar una diferencia significativa en las perspectivas de las empresas. Además, la presencia de esta percepción en un tercio de los encuestados indica que la sensación de estancamiento o retroceso merece atención.

## El porcentaje de empresas sudamericanas que reconocen la incorporación de ESG en sus negocios como una herramienta para agregar valor es ligeramente superior al promedio global:



# 71%

las líderes sudamericanas está de acuerdo en que la paridad de género en puestos de liderazgo (nivel C) contribuirá a alcanzar los objetivos de crecimiento.

## Las cuotas y los objetivos suscitan inquietud

A pesar de reconocer la importancia de la equidad, el 56,4% de las líderes sudamericanas expresa cierta preocupación por el uso de cuotas y objetivos obligatorios. Esto revela cierta incomodidad ante la imposición de enfoques, lo que sugiere una preferencia por soluciones más estructurales e integradas.

## La igualdad en los directorios aun parece lejana

Para el 27% de las mujeres líderes sudamericanas, la igualdad de género en las juntas directivas se alcanzará en un plazo de cinco a diez años; la misma proporción cree que se logrará más rápidamente, es decir en menos de cinco años. A pesar de este optimismo moderado, casi un tercio de las encuestadas (28%) proyecta plazos superiores a 15 años o cree que no se logrará.

Esta división de expectativas revela un escepticismo significativo sobre el ritmo de la transformación en las esferas de poder, lo que sugiere que, para muchas ejecutivas, los avances en diversidad de género aún enfrentan importantes barreras estructurales en los niveles corporativos más altos.

## La transparencia salarial está avanzando, pero aún no es completa.

La transparencia en materia de equidad salarial es una realidad para el 54,5% de las empresas representadas por las líderes sudamericanas, lo que demuestra un avance en este ámbito. Sin embargo, un número significativo de encuestadas (25,7%) aún reporta falta de transparencia en sus organizaciones, en tanto que el 19,8% nunca ha solicitado esta información.

Estos datos resaltan la importancia de ampliar el acceso y la claridad respecto de las políticas de compensación, así como fomentar una cultura de cuestionamiento y rendición de cuentas, especialmente en temas sensibles como la equidad de género.

**67,6%** ha experimentado prejuicios y discriminación en el lugar de trabajo en los últimos tres años.

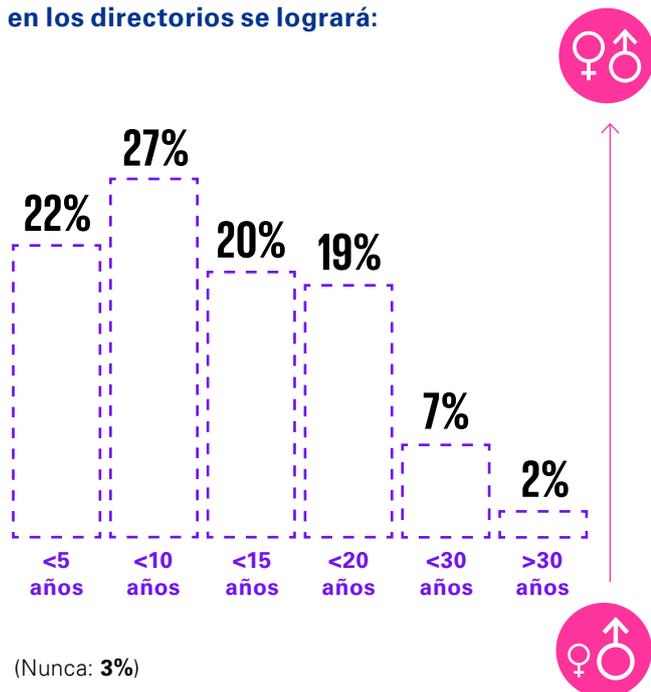
**45,5%** indicó que no existe transparencia respecto de igualdad salarial en las empresas donde trabaja.

### Los estereotipos y prejuicios siguen siendo comunes

La mayoría de las líderes sudamericanas (67,6%) declara haber experimentado o presenciado estereotipos y prejuicios en el ámbito laboral en los últimos tres años. Esta cifra es significativa y preocupante, ya que revela que los prejuicios de género y otros tipos de discriminación persisten incluso en contextos corporativos donde las mujeres ocupan puestos de liderazgo. Esta realidad refuerza la urgente necesidad de políticas más consistentes en materia de inclusión, educación y lucha contra la discriminación en el día a día de las organizaciones.

**Figura 10**

### Según la opinión de las ejecutivas sudamericanas, la igualdad de género en los directorios se logrará:



Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

## Equidad de género: visión estratégica y desafíos persistentes



La percepción de que la igualdad de género en la alta dirección está directamente relacionada con el rendimiento y el crecimiento corporativo está consolidada entre las líderes de Sudamérica. En total, el 71% de las encuestadas coincide, total o parcialmente, en que lograr la paridad de género en la alta dirección contribuirá al logro de los objetivos de crecimiento organizacional. Este hallazgo refuerza la comprensión estratégica de la diversidad, al reconocer que la inclusión de mujeres en puestos de poder no se limita a un imperativo ético, sino que constituye un factor de competitividad y creación de valor.

A pesar del énfasis de la equidad en el liderazgo, el uso de cuotas y objetivos obligatorios aún plantea importantes preocupaciones. El 49 % de las mujeres líderes sudamericanas coincide, en cierta medida, en que estos mecanismos podrían no promover un cambio sostenible a largo plazo. En contraste, solo el 24,7 % discrepa. Este hallazgo revela una paradoja: se reconoce la importancia de contar con más mujeres en puestos prominentes, pero persisten dudas sobre la eficacia o legitimidad de las herramientas más directas para lograr este objetivo. La resistencia puede estar relacionada con inquietudes sobre la meritocracia, el impacto cultural o la implementación deficiente de estas medidas.

Las expectativas sobre el tiempo necesario para lograr la igualdad de género en las juntas directivas también revelan un panorama ambiguo. La mitad de las encuestadas por Sudamérica cree que esta paridad se alcanzará en diez años, mientras que el 22 % cree que ocurrirá en menos de cinco. Sin embargo, el 28 % proyecta plazos superiores a 15 años o afirma que este equilibrio nunca se logrará. La brecha entre el optimismo y el escepticismo sugiere que, si bien las conversaciones sobre diversidad están avanzando, la percepción de la velocidad y la eficacia de estos cambios aún se ve limitada por las barreras estructurales observadas dentro de las organizaciones.

Finalmente, la realidad cotidiana aún plantea obstáculos significativos para la inclusión. Más de dos tercios de las líderes sudamericanas (67,6%) reportan haber encontrado estereotipos y prejuicios en el trabajo en los últimos tres años. Esta cifra es alarmante y refuerza la persistencia de sesgos que operan de forma sutil o explícita, incluso en entornos corporativos que se posicionan a favor de la diversidad. La combinación de datos que apuntan a avances institucionales y experiencias recurrentes de discriminación demuestra que el camino hacia la igualdad de género aún está en marcha y que requiere no solo compromisos formales, sino también cambios culturales profundos y sostenidos.



# 04

---

## Las carreras de las mujeres en transición

¿Qué cualidades marcan realmente la diferencia en un entorno complejo?

## El trabajo duro y las cualidades de liderazgo como factores de éxito

Las características personales más citadas por las ejecutivas sudamericanas y que tendrían el mayor impacto en el éxito profesional fueron “ser un buen líder” (50,5%), “trabajar duro” (48,5%) y “pensar estratégicamente” (47,6%).

Estos datos revelan una gran apreciación de las habilidades asociadas con el liderazgo práctico y la toma de decisiones con visión de futuro. Curiosamente, la ambición (a menudo asociada al perfil ejecutivo tradicional) aparece solo en el 12,6 % de las respuestas en Sudamérica, muy por debajo del promedio en otras regiones (25,3 %), lo que podría indicar una percepción más crítica o menos reconocida de esta característica en el contexto local.

Rasgos como “tener buenas habilidades de comunicación” (22,3%) y “ser organizado” (15,5%) también recibieron menos atención entre las ejecutivas sudamericanas en comparación con las de otras regiones. Este patrón sugiere que, si bien se reconocen las habilidades interpersonales y operativas, el enfoque se centra en las cualidades que influyen directamente en el impacto estratégico y la capacidad de liderar con propósito.

Para las líderes sudamericanas, es fundamental liderar con propósito.

Figura 11

## Rasgos de personalidad con mayor impacto en el éxito profesional

Las entrevistadas pudieron seleccionar múltiples respuestas



Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.



### El networking es esencial para el éxito

Tanto las mujeres sudamericanas como las de otras regiones señalan las redes como la principal condición estructural para el éxito profesional. Esta convergencia refuerza la importancia del capital social como facilitador de oportunidades, mentoría y crecimiento profesional.

Los mecanismos institucionales, como las cuotas de liderazgo femenino, fueron raramente mencionados en América del Sur (4,3%), lo que puede indicar tanto la baja presencia de esta política en la región como la limitada efectividad percibida.

**Figura 12**

**Proporción de encuestadas que considera que su red de contactos es importante para el éxito profesional (promedio mundial, sudamericanas y profesionales de otras regiones)**



Fuente: KPMG. *Global Female Leaders Outlook 2025*. 2025.

## Los pasos internos de la carrera ganan importancia

En Sudamérica, casi el 80% de las ejecutivas reportan haber cambiado de organización al menos una vez en su vida para progresar en sus carreras, lo que revela que la movilidad sigue siendo una estrategia común para el crecimiento profesional. Aun así, el 33% planea dar el siguiente paso dentro de su empresa actual (un porcentaje superior al promedio mundial), lo que podría indicar una evolución en el entorno corporativo de la región, con mayores perspectivas de desarrollo interno. Estos datos también sugieren una oportunidad para que las organizaciones sudamericanas fortalezcan sus programas de retención y sucesión, especialmente en un escenario donde más de un tercio de las ejecutivas aún desconocen su próximo paso.

**80%** de las mujeres sudamericanas han cambiado de empresa al menos una vez para avanzar en su carrera.

## Liderazgo consolidado entre ejecutivas sudamericanas

Los datos indican que las líderes sudamericanas tienen un perfil más experimentado: casi el 40% dice haber ocupado puestos de gestión durante más de 20 años, una cifra superior a la media mundial (31,4%).

Estos datos revelan una presencia consistente de mujeres en posiciones de liderazgo a lo largo del tiempo, lo que puede estar asociado tanto a la resiliencia personal como a la construcción gradual de espacios de influencia en el entorno corporativo regional.

## Liderazgo resiliente



Entre las mujeres sudamericanas, existe una fuerte presencia femenina en puestos directivos: el 39,6 % de las encuestadas ha ocupado puestos de liderazgo durante más de 20 años, una cifra superior al promedio mundial (31,4 %). Esta cifra refleja la longevidad de las carreras de estas ejecutivas, así como su resiliencia y notable capacidad para mantenerse relevantes en un panorama corporativo en constante cambio.

Casi el 80 % de las encuestadas ha cambiado de empresa al menos una vez en su vida para progresar profesionalmente, en tanto que el 39,2 % afirma haber cambiado de organización entre dos y tres veces para ascender. En otras palabras, la movilidad profesional sigue siendo una estrategia importante para el progreso femenino.

Sin embargo, el 32,7% de las ejecutivas sudamericanas espera dar el siguiente paso dentro de su empresa actual ( un porcentaje mayor que en otras regiones), lo que apunta a una posible mejora en las vías de crecimiento y desarrollo interno.

Los datos indican también un liderazgo femenino en desarrollo en Sudamérica, con una trayectoria consolidada, presencia en áreas clave y una creciente expectativa de desarrollo dentro de las organizaciones. Para mantener y acelerar este progreso, será fundamental que las empresas inviertan en trayectorias profesionales estructuradas, sucesiones planificadas y entornos corporativos que fomenten la retención y el avance de las mujeres en puestos de liderazgo.



# 05

---

## Violencia contra las mujeres en el entorno digital

¿Qué riesgos supone la presencia digital para las mujeres líderes?

## La presencia digital como necesidad y riesgo

Para las ejecutivas sudamericanas, las redes sociales se utilizan principalmente como herramienta de networking: el 75,9 % de las encuestadas mencionó que conectar con otros profesionales es un objetivo clave. Entre las ejecutivas de otras regiones, este porcentaje fue del 71,7 %. Esto refuerza la importancia de las redes como canal estratégico para construir relaciones profesionales, especialmente en un contexto donde el capital social es esencial para el éxito. En segundo lugar, se encuentran la visibilidad externa (39,8 %) y el marketing y la marca (33,7 %).

**76%** utiliza las redes sociales para hacer networking.

La violencia digital es una realidad importante en la vida de muchas ejecutivas sudamericanas. Si bien el 56 % declara no haber experimentado nunca directamente este tipo de violencia —un porcentaje menor al observado en otras regiones (75,5 %), esto sugiere que las profesionales sudamericanas están más expuestas a comportamientos abusivos en el entorno digital.

Además, el 26,2 % afirma haber presenciado episodios de violencia en su entorno personal (más del doble de la media mundial, que es inferior al 12 %). En otras palabras, el problema parece estar muy presente en sus círculos profesionales y sociales.

## Contexto: violencia digital contra las mujeres

Las mujeres en puestos de liderazgo están más expuestas a la violencia digital que la población femenina promedio. Según una encuesta de Women Political Leaders (WPL), el 85% de las mujeres en política entrevistadas relataron sus propias experiencias, aunque el número real puede ser incluso mayor debido a la falta de denuncias.<sup>1</sup>

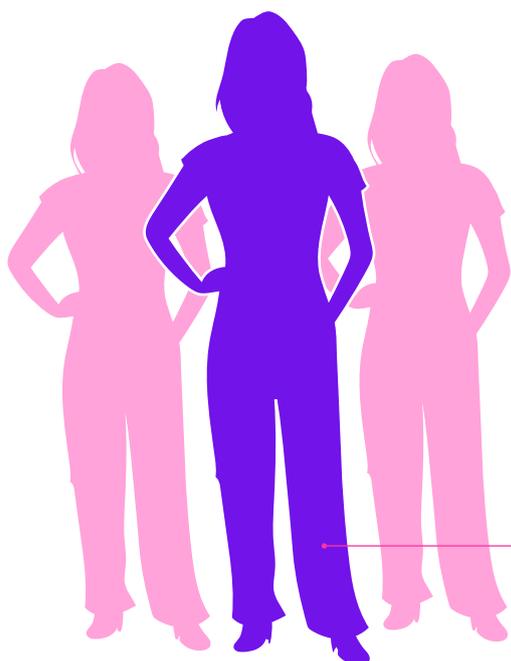
Estos ataques suelen tener como objetivo socavar la credibilidad de las mujeres y expulsarlas del debate público. El llamado “efecto inhibitor” puede llevar a su exclusión de las redes y la visibilidad profesional, con consecuencias negativas para la diversidad, la innovación y la participación social.<sup>2</sup>

En junio de 2024, la Unión Europea aprobó una directiva que establece un marco jurídico vinculante para combatir la violencia de género en línea. La directiva exige a los Estados miembros tipificar la violencia digital como delito, ampliar las medidas de protección de las víctimas y reforzar las medidas educativa y preventivas.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> WPL, 2024

<sup>2</sup> GIWPS, 2024

<sup>3</sup> Cancillería Federal, 2024.



**41,7%** de las mujeres sudamericanas han experimentado o presenciado violencia en redes sociales o plataformas digitales.

Figura 13

## Formas de violencia digital denunciadas por líderes sudamericanas

Las entrevistadas pudieron seleccionar múltiples opciones



23,5%

### Acoso:

Comportamiento no deseado y persistente que causa angustia, incluido el envío de mensajes amenazantes o abusivos.

11,8%

### Troleo:

Publicar deliberadamente comentarios provocativos, ofensivos o incendiarios para provocar una reacción.

38,2%

### Difamación:

Declaraciones falsas realizadas en línea que dañan la reputación de alguien.

21%

### Catfishing:

Creación de una identidad o perfil falso para engañar a alguien, a menudo con fines maliciosos.

41,2%

### Discursos de odio:

Comunicación en línea que expresa odio o incita a la violencia contra una persona o grupo basándose en atributos como género, raza, religión u orientación sexual.

14,7%

### Stalking:

Atención repetida y no deseada, incluida la vigilancia digital y el monitoreo de las actividades en línea de alguien.

38,2%

**Suplantación de identidad:** Creación de perfiles o cuentas falsas para hacerse pasar por alguien con el objetivo de causar daño o engañar a otros.

11,8%

### Amenazas:

Expresiones de intención de causar daño físico o psicológico.

2,9%

### Doxxing:

Revelar información personal o identificable sobre alguien sin el consentimiento de esa persona.

29,4%

### Spam:

Envío de mensajes no solicitados y a menudo repetitivos que pueden utilizarse para acosar o abrumar a la víctima.

2,9%

### Extorsión sexual:

Amenaza de revelar material privado y sensible, generalmente con exigencias de naturaleza sexual o financiera.

23,5%

### Ciberacoso:

Comportamiento agresivo, repetido e intencional destinado a causar daño.

0%

### Revenge Porn:

Compartir o amenazar con difundir imágenes o vídeos íntimos sin el consentimiento de la persona retratada.

Los datos sólo incluyen a los participantes que experimentaron u observaron violencia digital en su entorno personal inmediato.

Fuente: KPMG. Global Female Leaders Outlook 2025. 2025.

## El anonimato digital facilita la violencia

Los ataques digitales contra líderes sudamericanos son perpetrados principalmente por desconocidos: el 77,4 % de las víctimas reportaron este tipo de atacante, un porcentaje mayor que en otras regiones (65,7 %). Esto refuerza la percepción de que el entorno digital amplía el alcance de los comportamientos abusivos, a menudo perpetrados por personas ajenas a su círculo profesional o personal inmediato, lo que dificulta la prevención y la atención directa de estos incidentes.

**48%** cree que este aumento es más evidente entre las mujeres en puestos de liderazgo o con mayor visibilidad pública.

**60,8%** detecta un aumento de casos de violencia digital contra las mujeres en los últimos tres años.

**77,4%**  
de las víctimas  
identifican a  
desconocidos como  
autores de violencia  
digital, pero...

**25,8%**  
También reportaron  
episodios que involucraron  
a colegas o subordinados

Aún así, una parte importante de los ataques provienen de personas conocidas, aunque no cercanas (29%), y de compañeros de trabajo (22,6%), lo que demuestra que el entorno corporativo también puede ser un vector de violencia directa o sutil.

La baja incidencia de casos que involucran a subordinados, competidores o clientes puede indicar que, si bien existen, estas fuentes de violencia son menos frecuentes o menos reconocidas como tales por las víctimas.



## Para hacer frente a los ataques, las ejecutivas aún evitan el apoyo institucional

Ante la violencia digital, las ejecutivas sudamericanas tienden a adoptar acciones prácticas e individuales, como bloquear al agresor (53,8%) o cambiar la configuración de privacidad (23,1%).

Al mismo tiempo, hay una menor propensión a buscar apoyo institucional o social: solo el 38,5% reportó el caso y el 7,7% habló con colegas o amigos, una tasa mucho más baja que en otras regiones (45,7%).

La baja demanda de asesoramiento legal (7,7%) y ayuda profesional (0%) refuerza la idea de que muchas mujeres afrontan estos episodios de forma aislada, sin recurrir a redes de apoyo formales o informales. Estos datos sugieren la necesidad de un mayor conocimiento de los recursos disponibles y de una cultura organizacional que fomente la confrontación colectiva y el apoyo mutuo ante la agresión digital.

**Debería haber más atención, por ejemplo, de parte de las empresas, en fomentar el apoyo mutuo y la confrontación colectiva en los casos de violencia digital.**

### Cuando la violencia digital trasciende el entorno virtual

Los datos indican que, si bien la mayoría de las ejecutivas sudamericanas que experimentaron violencia digital no reportaron consecuencias fuera del entorno virtual (92,3%), hay casos en que la agresión traspasó las fronteras digitales e impactó la vida real.

Si bien esto representa una minoría (7,7%), este hecho es preocupante, ya que pone de relieve que los riesgos asociados a la violencia en línea pueden materializarse y afectar directamente la seguridad personal de las víctimas. Estos datos refuerzan la importancia de tomar en serio cualquier indicio de violencia digital y adoptar medidas preventivas y de protección antes de que el problema se agrave.

### La violencia digital no debe subestimarse

Los efectos emocionales de la violencia digital entre las ejecutivas sudamericanas revelan impactos significativos, destacando el estrés (46,2%) y la ansiedad (30,8%), ambos en niveles superiores a los registrados en otras regiones. También cabe destacar la sensación de estar indefensas, que fue mencionada por el 23,1% de las encuestadas en SAC, un indicador preocupante de malestar psicológico y vulnerabilidad percibida. La incomodidad, el efecto más citado a nivel mundial (54,3%), aparece con menos frecuencia en Sudamérica (38,5%), lo que podría indicar que, para estas mujeres, las consecuencias tienden a ser más intensas y profundas.

## Violencia digital



El uso de redes sociales por parte de las ejecutivas sudamericanas revela un perfil estratégico y comprometido. La mayoría utiliza estas plataformas para establecer contactos (75,9%), ganar visibilidad externa (39,8%) y fortalecer su marca personal (33,7%). También cabe destacar los porcentajes más altos, en comparación con otras regiones, para las causas sociales (18,1%) y el liderazgo de pensamiento (31,3%), lo que sugiere que estas mujeres utilizan el espacio digital no solo como escaparate profesional, sino también como herramienta de influencia, movilización y posicionamiento.

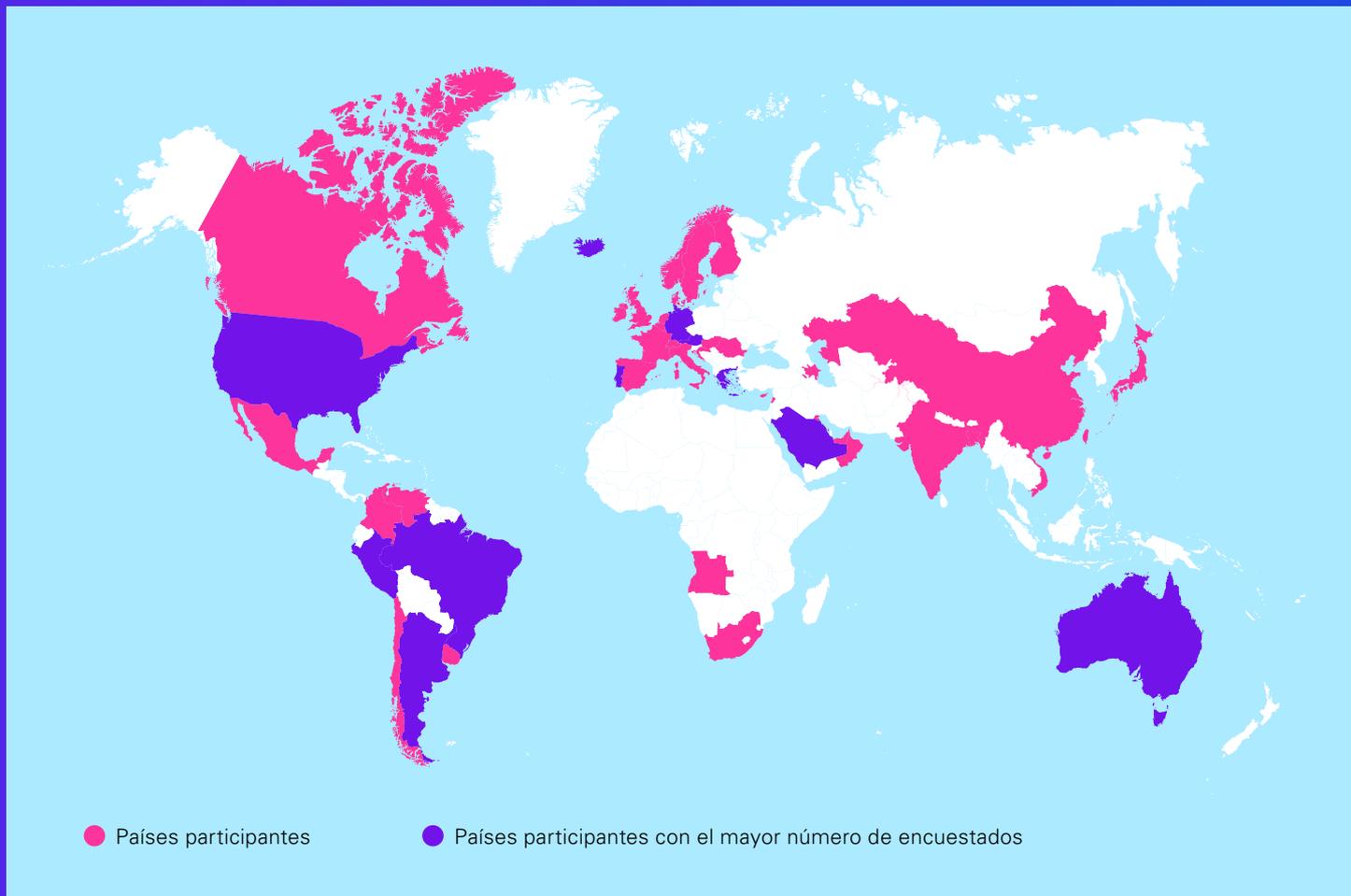
Sin embargo, este protagonismo digital también conlleva riesgos. En Sudamérica, el 15,5 % de las encuestadas reportó haber experimentado algún tipo de violencia digital, una tasa más alta que en otras regiones. La difamación, el discurso de odio, la suplantación de identidad (falsa identidad) y el catfishing se encuentran entre los incidentes más frecuentes. Si bien la mayoría de los ataques provienen de desconocidos (77,4 %), una parte significativa proviene de compañeros de trabajo o conocidos, lo que demuestra que el problema también permea las relaciones profesionales.

La respuesta a estos incidentes tiende a ser moderada e individualizada. Las mujeres sudamericanas reportan ser menos propensas a buscar apoyo de colegas, denunciar abusos en plataformas o buscar asesoría legal. Solo el 7,7% dijo haber hablado con amigos o colegas sobre el incidente. Por otro lado, acciones como bloquear al agresor (53,8%) y cambiar la configuración de privacidad (23,1%) son más comunes. Los impactos emocionales son profundos: el 46,2% reportó estrés, el 30,8% ansiedad y el 23,1% sentimientos de impotencia. Estos efectos refuerzan que, si bien la migración de la violencia virtual al mundo físico es poco común, sus consecuencias psicológicas son reales y duraderas.

Promover una cultura digital más segura es esencial, especialmente para las mujeres en puestos de liderazgo y de cara al público. Las empresas desempeñan un papel fundamental en este proceso mediante la implementación de canales de denuncia eficaces, apoyo psicológico y legal, y campañas internas de concientización. Valorar la voz de la gente, garantizar la protección y construir redes de apoyo son herramientas clave para garantizar que las redes sociales dejen de ser una fuente de riesgo y se conviertan en una herramienta de desarrollo e impacto positivo.

# Muestreo y metodología

La encuesta *Global Female Leaders Outlook 2025* se realizó entre el 25 de noviembre de 2024 y el 17 de febrero de 2025. Participaron 475 líderes de diferentes países, incluidas 104 (22%) de países sudamericanos.



## Área bajo responsabilidad de las participantes sudamericanas



Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100% debido al redondeo.

Fuente: KPMG. *Global Female Leaders Outlook 2025*. 2025.



# Hable con nuestro equipo

## **Janine Goulart**

Socio Líder de People Services y líder del pilar KNOW de KPMG en Brasil  
janinegoulart@kpmg.com.br

## **Ricardo Santana**

Socio Líder de Datos y Análisis y co-líder del pilar KNOW de KPMG en Brasil  
santana@kpmg.com.br

## **Carla Bellangero**

Socio líder de ESG Assurance de KPMG en Brasil  
cbellangero@kpmg.com.br



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.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a corporation under German law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company 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.