

Mujeres 2026 que deciden



El liderazgo que está
redefiniendo cómo se
toman las decisiones.

Adecco

Resumen

El liderazgo no se define solo por los cargos que se ocupan, sino por las decisiones que se toman cuando el camino no está claro.

Hoy, en un entorno marcado por cambios acelerados, transformación digital y nuevas expectativas laborales, las organizaciones enfrentan una pregunta clave: ¿qué tipo de liderazgo necesita el futuro?

Para responderla, más que mirar teorías, resulta revelador observar a quienes están liderando desde la práctica. “Mujeres que deciden” reúne las experiencias de líderes que, desde distintos roles e industrias, comparten una característica común: han tenido que redefinir su forma de ejercer influencia, construir equipos y tomar decisiones en contextos complejos.

Este giro no ocurre en el vacío. En el mundo corporativo, la participación de mujeres disminuye a medida que sube el seniority: incluso en 2025, en promedio las mujeres representaban 29% del C-suite en el estudio Women in the Workplace (McKinsey/LeanIn), pese a avances en etapas anteriores. Y, a escala global, las mujeres alcanzan 33,5% de los cargos de alta dirección (senior management) según Grant Thornton, una cifra que avanza, pero todavía revela una brecha estructural en la toma de decisiones.

No se trata de historias individuales aisladas, sino de una mirada colectiva que permite entender hacia dónde está evolucionando el liderazgo: menos “control del tablero”, más capacidad de decidir con evidencia, sostener conversaciones difíciles y movilizar a otros.

Las Protagonistas



Carolina Carmona

Consultora y Coach Organizacional, representa el liderazgo que nace desde el propósito. Tras una trayectoria consolidada en el mundo financiero, decidió reinventarse para acompañar procesos de transformación humana dentro de organizaciones, integrando desarrollo emocional y estrategia empresarial.



Ana Barahona

Gerente de Reclutamiento y Selección. Construyó su liderazgo a partir de la reinversión profesional. Su transición desde la psicología clínica hacia el ámbito organizacional refleja una visión del liderazgo basada en adaptación, aprendizaje constante y comprensión profunda del impacto humano del trabajo.



Graciela Ramírez

Gerente de Compensaciones & Beneficios, lidera desde la confianza y la transparencia, impulsando modelos de gestión donde la autonomía del equipo y la claridad de procesos se transforman en motores de crecimiento.



Leslie Herrera

Gerente Corporativo HSEC, ha demostrado cómo el liderazgo puede transformar áreas tradicionalmente operativas en actores estratégicos dentro del negocio, posicionando la seguridad, salud ocupacional y la sostenibilidad como decisiones clave para el futuro organizacional.

Las Protagonistas



María Fernanda Taborda

Jefa de Servicio & Selección, representa una generación de liderazgo transformacional que prioriza el desarrollo de equipos autónomos, la colaboración transversal y la construcción de culturas de alto desempeño.



María Gabriella Battaini

Directora de Entrenamiento y Capacitación, aporta una mirada desde la formación y el aprendizaje corporativo, donde el liderazgo implica anticipar cómo la tecnología está redefiniendo no solo el trabajo, sino también la manera en que las personas aprenden y evolucionan profesionalmente: pasar de programas largos y lineales a experiencias de aprendizaje más cortas, aplicables e inmediatas, sosteniendo equipos cohesionados y exigentes en compromiso.



Camila Muñoz

Jefa de Operaciones y Servicio con experiencia en minería, lidera con enfoque integral conectando operación, seguridad, personas y estrategia, promoviendo decisiones sistémicas y rompiendo silos, impulsando modelos basados en comunicación, procesos y datos para mejorar continuidad, seguridad y experiencia del cliente, desarrollando equipos autónomos que transforman la complejidad en soluciones sostenibles.



Yorbely Casanova

Subgerente de Ventas, encarna el liderazgo que da el salto desde el alto desempeño individual hacia el impacto colectivo. Su trayectoria pone el foco en un punto que se repite en estas conversaciones: cuando cambia el rol, cambia también la forma de medir el valor ya no solo por lo que se logra, sino por la capacidad de sostener resultados a través de otros, con visión, coherencia y confianza.

1 Decidir cuando nadie tiene la respuesta

En los entornos complejos, el liderazgo no se prueba cuando todo funciona. Se prueba cuando no hay garantías.

Las líderes que protagonizan este análisis coinciden en algo fundamental: el momento que definió su trayectoria no fue una promoción. Fue una decisión difícil. Y, visto en conjunto, esas decisiones no se explican por “valentía” en abstracto, sino por tres movimientos muy concretos: elegir coherencia por sobre estabilidad, moverse antes de sentirse listas y asumir que la incertidumbre no se elimina-se gestiona.

Carolina lo expresa desde un giro íntimo y radical: “Hasta que un día entendí que no decidir también era una decisión.” Dejar una carrera consolidada en el mundo financiero para emprender como coach organizacional implicaba perder estabilidad, **pero ganar coherencia**. Lo que estaba en juego no era solo ingreso económico; era identidad profesional.

Bajo otro enfoque, Ana enfrentó una transición igual de estructural: pasar de la psicología clínica al mundo organizacional, reconstruir competencias, validar experiencia en otro entorno y comenzar desde cero en una nueva ciudad. No fue una mejora incremental. Fue reinención estratégica: aceptar que el aprendizaje acelerado también es una forma de liderazgo.

Y cuando el desafío se juega en la operación, la decisión toma otra escala. Camila enfrentó un punto crítico en minería: mantener estructuras fragmentadas o romper los silos para proteger la continuidad operacional y la seguridad. **Decidió intervenir el modelo completo**, creando mesas transversales y KPIs compartidos. Lo que estaba en juego no era solo eficiencia; era credibilidad y sostenibilidad del contrato.

Finalmente, Yorbely sitúa el quiebre en un cambio que muchos subestiman: el salto desde el alto desempeño individual hacia la responsabilidad colectiva. “Lo que estaba en juego no era solo un cambio de funciones, sino mi capacidad de generar resultados a través de otros”, explica. El desafío no fue únicamente operativo; fue de posicionamiento: construir credibilidad, consolidar confianza y sostener decisiones con impacto directo en el desempeño global.

Lo que revelan estas decisiones

A simple vista, las historias son distintas. Pero comparten tres patrones estructurales:

1

Decidir antes de sentirse completamente listas

Ninguna de estas decisiones estuvo acompañada de certeza total. El liderazgo emergió desde la convicción, no desde la validación externa. El Global Leadership Forecast de DDI señala que uno de los rasgos más críticos del liderazgo moderno es la "learning agility": la capacidad de asumir desafíos sin experiencia previa completa. Las mujeres líderes suelen desarrollar esta competencia a partir de trayectorias no lineales.

2

Priorizar propósito sobre comodidad

En todos los casos, la decisión implicó salir de un espacio conocido. No fue impulsada por reconocimiento inmediato, sino por coherencia interna o necesidad estratégica.

3

Entender que no decidir también tiene consecuencias

Varias de las protagonistas coinciden en algo implícito: postergar decisiones estratégicas erosiona el liderazgo. En contextos de alta exigencia –como minería, seguridad, compensaciones o reclutamiento masivo– la indecisión puede impactar directamente en resultados, seguridad y reputación.

los empleadores estiman que 39% de las habilidades clave requeridas cambiarán hacia 2030, lo que acelera decisiones sobre talento, productividad y rediseño del trabajo.

El liderazgo comienza cuando alguien asume la responsabilidad de decidir, incluso cuando no existen garantías.

2 Construcción del liderazgo

Las líderes entrevistadas coinciden en algo que marca un quiebre respecto del modelo tradicional: liderar ya no significa tener todas las respuestas, sino crear las condiciones para que otros puedan encontrarlas. Este cambio no ocurre de un día para otro; es el resultado de aprendizajes acumulados, ajustes personales y una revisión consciente de cómo se ejerce la autoridad.

En esa evolución, la confianza deja de ser un concepto abstracto para convertirse en una práctica concreta. Graciela lo expresa desde la gestión de personas y procesos: dar espacio real para **proponer, decidir y equivocarse**, siempre con coherencia y claridad. “Yo lidero desde la confianza, la transparencia y el espacio”, afirma, mostrando que la autonomía solo funciona cuando está sostenida por reglas claras y consistencia.

Esa misma lógica se amplía cuando María Gabriella incorpora el compromiso como eje estructural del liderazgo. No se trata de supervisar cada paso, sino de construir responsabilidad compartida sin perder estándares exigentes. La colaboración –y, por tanto, el aprendizaje– solo se vuelve sostenible cuando existe un compromiso genuino del equipo con el resultado.

María Fernanda profundiza esta idea al situar el desarrollo del equipo como centro del liderazgo. Dejar atrás el control permanente no significa desentenderse, sino crear un entorno donde las personas puedan asumir desafíos, crecer y tomar decisiones con mayor seguridad. La autonomía, en este enfoque, no es delegación pasiva, sino una **inversión estratégica en capacidades**.

Carolina articula todas estas miradas desde un punto común: la escucha profunda. “Escuchar de verdad –no para responder, sino para comprender– cambia completamente la calidad de las decisiones.” La conversación consciente transforma la confianza en acuerdos reales y el compromiso en acción.

En el mundo comercial, Yorbely lleva estos principios a un entorno donde la presión por resultados es constante. Su liderazgo combina cercanía con claridad estratégica: reconocer la diversidad de habilidades como fortaleza para decidir mejor, mientras se sostienen límites claros en comunicación y coherencia. Delegar, en este contexto, deja de ser una cesión de control para convertirse en una práctica deliberada de confianza consciente, adaptada a cada persona, pero alineada con estándares exigentes.

Cuando el liderazgo se define por claridad, autonomía y conversación, el “control” deja de ser la herramienta principal. Esto importa porque hoy la confianza es un activo escaso: en Deloitte (Global Human Capital Trends 2024), solo 16% de los empleados reporta un alto nivel de confianza en su empleador, lo que vuelve decisivo el rol del liderazgo para reconstruir credibilidad y compromiso.

Lo que priorizan las mujeres que lideran hoy

Más allá de los estilos individuales, emergen tres prioridades claras:

Liderar desde la coherencia

Las líderes destacan la importancia de alinear discurso y acción. La coherencia no solo construye confianza; reduce fricción organizacional.

Crear autonomía con responsabilidad

El paso desde el control hacia la confianza no significa ausencia de exigencia. Significa redefinir la responsabilidad como una construcción compartida. En la práctica, esto se traduce en objetivos claros, reglas de escalamiento y métricas entendibles.

Construir relaciones antes que imponer autoridad

El liderazgo se construye desde la relación humana y no desde la posición jerárquica. Leslie Herrera lo pone en simple: **“El verdadero liderazgo no se impone desde el cargo, se construye desde la confianza.”**

El liderazgo no se fortalece controlando más, sino confiando mejor.



3 Forma de ejercer poder

Liderar equipos, gestionar conflictos y medir impacto.

Uno de los cambios más profundos en el liderazgo contemporáneo es la redefinición del poder. Durante décadas, el poder organizacional estuvo asociado al control de información y a la autoridad jerárquica; hoy, en cambio, se construye desde la influencia, la claridad y la capacidad de integrar perspectivas diversas para **movilizar resultados sostenibles**.

Leslie lo experimentó al asumir un área con baja visibilidad estratégica. En lugar de reforzar la jerarquía formal, optó por reposicionar el rol desde la evidencia y la confianza interna, incorporando indicadores claros y participación en decisiones clave. El cambio no comenzó por la estructura, sino por la manera de relacionarse y generar legitimidad dentro del equipo y del negocio.

En paralelo, Carolina introduce una dimensión que redefine cómo se ejerce ese poder: la gestión emocional como herramienta estratégica. En contextos de alta presión, plantea, el liderazgo no consiste en eliminar la tensión, sino en leerla y acompañarla conscientemente. “Un error no es un juicio sobre la persona, es un dato sobre el proceso”, afirma, trasladando el foco **desde la culpa hacia el aprendizaje**.

María Gabriella profundiza esta idea desde la responsabilidad colectiva: liderar implica asumir que los resultados –incluidos los errores– pertenecen al equipo, pero también al liderazgo. Bajo esa lógica, el aprendizaje no se delega ni se evita; se integra como parte del proceso de mejora continua.

Ana agrega un componente decisivo a esta mirada: **la responsabilidad final no se diluye en la delegación**. En contextos de alta exigencia, entiende que las tareas pueden distribuirse, pero el resultado sigue siendo una responsabilidad indelegable de quien lidera. Frente a una desviación relevante, el primer movimiento no es correctivo hacia el equipo, sino reflexivo hacia el propio rol: qué faltó anticipar, acompañar o clarificar. Desde esa autocrítica se activan acciones concretas para corregir con rapidez y evitar recurrencias, instalando una lógica donde el error se transforma en aprendizaje estructurado y no en desgaste relacional.

En esa misma línea, Yorbely traslada estos principios a escenarios de alta presión operativa, donde la exigencia por resultados es inmediata. Allí, la templanza y la claridad se vuelven determinantes: el error no activa una cultura de sanción, sino un ciclo disciplinado de análisis, ajuste y fortalecimiento de procesos. **Asumir con transparencia, comprender con rigor y avanzar con mayor solidez** no es solo una práctica, sino una forma consistente de ejercer el poder.

Cómo gestionan el conflicto

Las líderes coinciden en tres prácticas:

- Separar el error de la identidad personal.
- Analizar causas sistémicas antes que individuales.
- Convertir el conflicto en oportunidad de aprendizaje.

Leslie Herrera lo formula de manera muy aplicable: “Una cultura madura no castiga el error honesto, sino que lo analiza y aprende de él.”

Este enfoque conversa con evidencia sobre seguridad psicológica y aprendizaje en el trabajo: la American Psychological Association describe la seguridad psicológica como un componente crítico para la innovación y el desempeño, porque habilita tomar riesgos interpersonales (preguntar, admitir errores, pedir ayuda) sin temor a represalias.

Cómo miden impacto

El liderazgo ya no se evalúa solo por resultados financieros.

- Desarrollo de personas.
- Sostenibilidad operativa.
- Cultura organizacional.
- Impacto estratégico.

Camila enfatiza la integración entre datos, personas y operación como base para decisiones sostenibles en minería: cuando se conectan procesos, roles y métricas, “los datos permiten decisiones más rápidas y mejores” y el foco sistémico sostiene culturas de alto desempeño.

El poder moderno no se ejerce desde la imposición, sino desde la capacidad de movilizar a otros hacia un propósito común.

4 Mirada de industria

Qué está cambiando, qué talento será clave y qué liderazgo quedará obsoleto

Si algo queda claro al analizar las experiencias de estas **Mujeres que Deciden** es que el liderazgo no está evolucionando en el vacío. Está respondiendo a transformaciones estructurales del entorno laboral. Las industrias representadas –recursos humanos, formación corporativa, minería, seguridad organizacional, desarrollo humano– coinciden en tres fuerzas que están redefiniendo la manera de liderar.



Tecnología e inteligencia artificial: acelerar sin perder humanidad

La digitalización dejó de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición básica de operación. Ya no se trata de “adoptar tecnología”, sino de reorganizar el trabajo en torno a ella.

Ana lo observa directamente en los procesos de reclutamiento y selección: la inteligencia artificial está desplazando tareas operativas y obligando a los equipos a tomar decisiones cada vez más estratégicas, basadas en datos y análisis. En paralelo, María Gabriella identifica el mismo fenómeno en la formación corporativa: los ciclos de aprendizaje se acortan, las experiencias deben ser aplicables de inmediato y el desarrollo continuo deja de ser opcional para convertirse en una exigencia del negocio.

El contexto respalda esta percepción. El World Economic Forum estima que el 39% de las habilidades clave cambiarán hacia 2030, lo que obliga a rediseñar capacidades, liderazgo y modelos de aprendizaje de manera permanente.

Pero el cambio no es únicamente tecnológico. Graciela advierte que, en entornos donde los procesos se automatizan y los datos ganan protagonismo, la gestión humana se vuelve aún más estratégica: la claridad en compensaciones, el diseño de incentivos y la transparencia en la comunicación pasan a ser factores críticos para sostener compromiso en escenarios de transformación acelerada.

Paradójicamente, mientras más avanza la tecnología, mayor relevancia adquieren las competencias humanas. Carolina lo sintetiza con claridad: “Mientras más avanzamos en tecnología e inteligencia artificial, más necesario se vuelve el desarrollo humano... la capacidad de conversación profunda... serán diferenciales estratégicos.” En esa intersección –datos, eficiencia y humanidad– es donde hoy se redefine el liderazgo.

4 Mirada de industria

El liderazgo del futuro no será el que controle mejor el presente, sino el que entienda antes hacia dónde está cambiando.



Datos, sostenibilidad y decisiones sistémicas

Las decisiones organizacionales ya no pueden basarse únicamente en intuición; hoy se sostienen sobre datos, métricas y una mirada sistémica que conecta distintas dimensiones del negocio. Leslie describe cómo la evolución hacia sistemas predictivos permite anticipar riesgos en lugar de reaccionar a ellos, posicionando áreas como HSEC como socios estratégicos y no solo como funciones de cumplimiento.

Un cambio similar observa Camila en la industria minera, donde integrar seguridad, operación, personas y estrategia dejó de ser una aspiración para convertirse en una condición básica de continuidad operacional y sostenibilidad. En una línea complementaria, Yorbely señala que esta lógica también atraviesa la gestión del talento y el mundo comercial: la analítica y la lectura de datos ya no son herramientas accesorias, sino elementos centrales para tomar decisiones más rápidas, ajustar estrategias y alinear equipos hacia objetivos comunes.

En paralelo, la evidencia sobre inclusión y desempeño gana peso en la agenda. La OIT plantea que niveles altos de diversidad e inclusión se asocian con mayor productividad, innovación y bienestar organizacional, conectando directamente estas prácticas con resiliencia y capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

El liderazgo que está quedando obsoleto

Más que definir el liderazgo del futuro, las entrevistas permiten identificar lo que está desapareciendo:

- Liderazgo centrado exclusivamente en jerarquía
- Modelos de control excesivo
- Toma de decisiones aislada o en silos
- Enfoque exclusivamente operativo sin visión estratégica.

Graciela enfatiza que las nuevas expectativas de las personas exigen culturas más humanas y flexibles, donde el bienestar y la experiencia del trabajador se convierten en pilares estratégicos.

María Fernanda agrega que el rol del líder evoluciona hacia facilitador del cambio, capaz de integrar tecnología, personas y propósito (y sostener una cultura donde el error se gestiona con aprendizaje, no con temor).

5 Donde realmente comienza el futuro del liderazgo

Hay algo que se vuelve evidente después de escuchar todas estas voces: el liderazgo femenino actual no está intentando adaptarse a modelos existentes; está redefiniendo silenciosamente cómo se toman las decisiones dentro de las organizaciones.

Quizás lo más revelador no es lo que aparece en sus relatos, sino lo que no aparece. No hay discursos centrados en límites, ni una narrativa de victimización. Lo que surge, en cambio, es una mirada profundamente constructiva: líderes que hablan de propósito, de responsabilidad colectiva, de coherencia personal y de la necesidad de construir culturas más humanas sin perder exigencia ni foco en resultados.

María Fernanda proyecta un liderazgo que se construye desde la transformación real de los equipos, donde asumir desafíos fuera de la zona de confort y ampliar la mirada estratégica se vuelve un punto de inflexión para crecer. Su experiencia muestra que integrar distintas perspectivas y liderar desde la confianza permite elevar la autonomía sin perder impacto ni resultados sostenibles. Ana además recuerda que detrás de cada decisión organizacional hay personas reales, y que el desafío consiste en equilibrar eficiencia con humanidad sin sacrificar rigurosidad. Graciela refuerza la idea de que el liderazgo conecta negocio y propósito, y que muchas veces el crecimiento ocurre cuando alguien se atreve –o es invitado– a salir de lo conocido.

Desde contextos operativos, Leslie pone el foco en culturas preventivas donde la seguridad y la sostenibilidad sean prácticas naturales, mientras María Gabriella introduce una idea que atraviesa toda la conversación: el compromiso como base invisible de cualquier colaboración real. Camila amplía esa visión hacia una industria más integrada y estratégica, donde tecnología y personas evolucionen juntas. Yorbely, por su parte, sitúa el impacto en la claridad del equipo: cuando cada persona entiende su rol y confía en su criterio, el desempeño deja de depender del control y comienza a sostenerse desde la autonomía.

Desde nuestra mirada, lo que nos enseñan estas historias no es una lista de aprendizajes individuales, sino una conclusión más amplia: el liderazgo está cambiando porque las decisiones están cambiando. Ya no se trata de quién tiene más respuestas, sino de quién es capaz de sostener conversaciones difíciles, integrar perspectivas distintas y tomar decisiones con conciencia del impacto que generan.

Tal vez la mayor señal de transformación sea esta: las mujeres que deciden hoy no están pidiendo espacio dentro del liderazgo; están redefiniendo su naturaleza. Y en ese proceso, están trazando una versión del liderazgo más humana, más estratégica y, probablemente, más preparada para el futuro que ya comenzó.

Lo que ya no está en discusión

Después de recorrer estas historias, lo que emerge no es una lista de tendencias, sino una transformación más profunda en la manera de entender el liderazgo. Ya no se trata únicamente de estilos individuales, sino de un cambio estructural en cómo se toman decisiones, cómo se construyen equipos y cómo se sostiene el desempeño en contextos de incertidumbre.

Más que declaraciones teóricas, las experiencias compartidas muestran que:

- **El liderazgo del futuro será inherentemente colaborativo, porque la complejidad ya no permite decisiones aisladas**
- **La inteligencia emocional deja de ser una habilidad “blanda” para convertirse en una capacidad estratégica clave**
- **La integración de miradas diversas será más valiosa que la especialización rígida o individual.**

Observamos que la razón es clara: cuando las habilidades evolucionan a una velocidad inédita, la ventaja competitiva deja de estar en lo que se sabe hoy y se desplaza hacia la capacidad de aprender, adaptarse y redefinir continuamente el rumbo. En ese escenario, el liderazgo funciona como el sistema operativo de la organización: determina cómo se procesan los cambios, cómo se toman decisiones y cómo se moviliza a las personas.

La evidencia también acompaña esta lectura. La OIT vincula directamente la diversidad y la inclusión con mayores niveles de productividad, innovación y bienestar, elementos que hoy ya no son accesorios, sino condiciones necesarias para la sostenibilidad y la resiliencia organizacional.



Reflexión final

Al poner en perspectiva todas estas conversaciones, hay una certeza que se impone con fuerza: el liderazgo no está cambiando por moda, está cambiando por necesidad. Y quienes hoy están tomando decisiones en contextos complejos lo están haciendo con una conciencia distinta del impacto que generan.

Lo que une a estas mujeres no es un estilo único ni una fórmula replicable. Es una forma de entender la responsabilidad. Entienden que liderar no es ocupar un espacio, sino sostenerlo. No es imponer dirección, sino crear claridad. No es evitar la incertidumbre, sino construir equipos capaces de atravesarla.

En sus trayectorias aparece una constante: cuando las estructuras se vuelven más exigentes, ellas no reducen la humanidad del liderazgo; la elevan. Integran datos con criterio, exigencia con empatía, autonomía con responsabilidad. Transforman el error en aprendizaje y la presión en oportunidad de crecimiento.

El liderazgo del futuro no se definirá por jerarquía ni por control. Se definirá por la capacidad de tomar decisiones difíciles con coherencia, de integrar miradas distintas sin perder foco estratégico y de construir culturas donde las personas puedan crecer mientras el negocio avanza.

Si algo demuestra este recorrido es que las mujeres que hoy deciden no están esperando que el liderazgo evolucione. Lo están modelando en tiempo real.

Y en ese ejercicio cotidiano –hecho de conversaciones, decisiones y convicciones– se está escribiendo el estándar del liderazgo que viene.

Referencias

World Economic Forum – Future of Jobs Report 2025 (marco 2025-2030) y cifra “39% de habilidades clave cambiarán hacia 2030”.

DDI – definición y enfoque de learning agility como capacidad de adaptarse y prosperar en entornos nuevos o inciertos.

Deloitte – Global Human Capital Trends 2024 y dato de confianza (“16% de empleados reporta un alto nivel de confianza en su empleador”).

OIT (ILO) – evidencia y postura institucional sobre diversidad e inclusión asociadas a productividad, innovación, bienestar y resiliencia; y reporte “Transforming enterprises through diversity and inclusion”.

McKinsey/LeanIn – Women in the Workplace 2025 (disminución de representación femenina a medida que aumenta seniority; 29% C-suite).

Grant Thornton – porcentaje global de mujeres en senior management (33,5%).

American Psychological Association – definición/rol de la seguridad psicológica para innovación y desempeño.



Adecco