

1^{er} Barómetro de Liderazgo Femenino Español en el Exterior



1.	Mensaje de la presidenta.	4
2.	Metodología del barómetro.	6
3.	Una diáspora sénior en actividad y en puestos de alta dirección... pero con falta de redes y reconocimiento.	9
3.1	Trayectorias consolidadas internacionales: casi la mitad de las socias del club lleva más de 20 años en el exterior.	10
3.2	El 84% de las directivas del club forman parte de la Alta Dirección, Comités Ejecutivos o Consejos de Administración.	12
3.3	Un liderazgo con denominación de origen: Resiliente, Optimista y Colaborativo.	14
3.4	La razón por la que trabajan fuera de España es por una apuesta profesional, con componente personal y corporativo, apoyado por una gran preparación.	15
3.5	La barrera nº1 para progresar fuera: las redes personales locales.	16
3.6	Apoyos: formación, mentoring, redes... y un 26% que afirma no haber tenido ningún apoyo.	18
4.	El retorno es posible: el talento vuelve si en España se ofrece un proyecto, el reconocimiento y un aterrizaje real.	22
4.1	Casi la mitad de las encuestadas considera volver a España si existen propuestas de valor alineadas con su experiencia y con reconocimiento real, aunque la mayoría asume cierto descenso en nivel de vida debido a salarios menos competitivos.	23
4.2	Talento preparado para volver, y con extensas carreras directivas y visión global.	25
4.3	La pelota está en el campo de juego de las empresas.	26
5.	España puede convertir su talento femenino internacional en ventaja competitiva.	28
5.1	Gobernanza y Visión Global: Elevación de la calidad directiva y diversidad en los Consejos.	30
5.2	Aceleración de Negocio y Puentes: Un "Ministerio de Asuntos Exteriores" corporativo.	32
5.3	Transferencia de Conocimiento: Un puente educativo de doble sentido.	33
5.4	Retorno de Talento Senior: Una oportunidad de reinversión y Segunda Carrera.	34
6.	Conclusión del informe.	36
7.	Autores.	38

Mensaje de la presidenta

La fuerza de la unión: hacer visible el activo estratégico de España.

Hace cinco años, cuando dimos los primeros pasos con el Club de Ejecutivas Españolas, nos movía una certeza: sabíamos que, en los centros de decisión más importantes del mundo, había mujeres españolas liderando el cambio. Sin embargo, para nuestro país, seguíamos siendo una realidad difusa, un potencial sin explotar.

Nuestra misión fue clara desde el primer café que compartimos: **federar**.

Queríamos unirnos no solo para acompañarnos, sino para transformar esas trayectorias individuales en una red de influencia real. Sentíamos que, a pesar de nuestros éxitos en los distintos mercados internacionales, éramos islas de talento luchando en océanos inmensos. Brillantes, sí, pero dispersas.



Hoy, en el marco de “**Scaling our Impact**”, presentamos el primer “**Barómetro Internacional del Liderazgo Femenino 2025**” para pasar de la intuición a la evidencia. Lo hacemos con una convicción profunda: **debemos visibilizar el valor diferencial del talento femenino sénior en el exterior y trasladar recomendaciones a los principales agentes sociales y económicos para activar su potencial**. El valor del barómetro no solo es para visibilizar sino también para activar a esta diáspora como activo clave para la competitividad internacional de España.

Al leer estas páginas, descubriréis la radiografía de una **diáspora de talento de Alto Impacto**.

Lo que este informe revela son **realidades consolidadas** en todos los ámbitos. No hablamos solo de despachos corporativos. Hablamos de altas directivas liderando empresas y equipos globales, de economistas en organismos multilaterales, de referentes y científicas que impulsan investigaciones punteras, de top speakers y, por supuesto, de ejecutivas en la cima de sus sectores. Mujeres con solidez técnica que han llenado su “mochila” con una experiencia incalculable: resiliencia, adaptación cultural, red de contactos y una visión global que trasciende fronteras.

Sin embargo, existía una desconexión. A menudo, cuanto más alto volamos fuera, más invisibles nos volvemos para España. Este Barómetro es nuestro **grito de visibilidad** y nuestra mano tendida:

1. **Reconocer la excelencia:** Poner nombre y apellidos a un éxito diverso que es orgullo de la Marca España.
2. **Tender puentes de retorno:** No necesitamos volver físicamente para aportar. Queremos ser vuestras consejeras, vuestras expertas y vuestras aliadas estratégicas.

Por eso, hoy quiero lanzar dos mensajes directos:

- **A mis compañeras, las socias:** Gracias por ser el cemento de esta institución. Vuestra generosidad al compartir experiencias y vuestra excelencia diaria son la mejor prueba de que el talento español no tiene fronteras. Sigamos construyendo red y demostrando que juntas somos más fuertes.
- **A las empresas, la Administración y al ecosistema (universidades, headhunters y otras asociaciones):** Ponemos este capital de experiencia a vuestra entera disposición. Consideradnos una extensión natural de vuestros equipos y un activo estratégico de la Marca España. No somos un recurso lejano; somos vuestras aliadas, vuestras consejeras y vuestro puente hacia el mundo. Usadnos, colaborad con nosotras y construyamos futuro juntos.

Por ello, este informe es también una invitación: **si conectáis con este talento, tendréis acceso a nuevos mercados, innovación, reputación internacional y diversidad en la toma de decisiones**.

El Club nació para unir. Hoy demostramos que, juntas, no solo llegamos más lejos, sino que somos un activo imparable. Bienvenidas y bienvenidos a descubrir este activo estratégico que España tiene por el mundo.

Silvia Arto

Presidenta Fundadora del Club de Ejecutivas Españolas en el Exterior

Metodología del barómetro

Un enfoque híbrido: rigor estadístico y análisis cualitativo.

El “Barómetro Internacional del Liderazgo Femenino 2025” combina la solidez de los datos con la profundidad de las historias personales. Nuestro objetivo es doble: poner cifras reales al talento directivo español en el exterior y entender los “porqués” detrás de sus carreras, sus barreras y sus éxitos.

El estudio se ha desarrollado en dos fases complementarias, garantizando siempre el anonimato y la confidencialidad de nuestras socias.

Tamaño de la muestra:

153

respuestas

Representatividad:

72%

Tasa de respuesta
del total de socias

Seniority:
Media de
experiencia
superior a

26 años

01 FASE CUANTITATIVA:

DIMENSIONAMIENTO Y PERFIL

Para la encuesta, hemos consultado directamente a las miembros del Club de Ejecutivas Españolas en el Exterior para dibujar un mapa preciso de su perfil y situación profesional:

- **Quiénes han participado:** Mujeres españolas residentes en el extranjero que ocupan puestos de responsabilidad (Alta Dirección, C-Suite, Emprendedoras, Académicas y Líderes de opinión). Cubrimos los principales centros de decisión global: Europa, América del Norte, Oriente Medio y Asia.
- **Representatividad:** Contamos con **153 respuestas validadas**, lo que representa una **tasa de participación del 72%** sobre las socias activas. Este alto nivel de respuesta nos permite afirmar que los resultados reflejan fielmente la realidad de nuestro colectivo.
- **Qué hemos preguntado:** Un cuestionario digital que analiza cuatro áreas clave: quiénes somos (perfil), cuánto hemos recorrido (trayectoria), qué obstáculos enfrentamos (barreras) y cómo dirigimos (liderazgo).

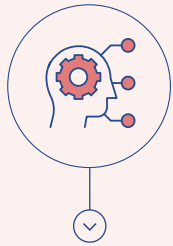
02 FASE CUALITATIVA:

PROFUNDIZACIÓN Y CONTEXTO

Se han llevado a cabo una serie de entrevistas para dar contexto y humanidad a las cifras, incluyendo conversaciones en profundidad que nos permiten entender la realidad detrás del dato.

- **Enfoque:** Realizamos 9 entrevistas de larga duración (45-60 minutos) centradas en la experiencia personal: la adaptación cultural, el estilo de gestión y la relación con la “Marca España”.
- **Perfiles diversos:** Seleccionamos a portavoces de sectores muy variados para evitar sesgos. Desde directivas en grandes multinacionales (Banca, Farma, Tecnología) hasta referentes en ciencia y organismos internacionales.

03 EJES DE ANÁLISIS



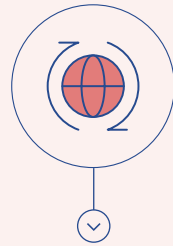
Perfil del Seniority:

Análisis descriptivo de los años de experiencia, nivel académico y movilidad internacional, con el fin de objetivar la madurez profesional del colectivo (media de experiencia superior a 26 años).



Estilo de Liderazgo:

Evaluación de las competencias directivas percibidas y ejecutadas en entornos internacionales, contrastando modelos basados en Inteligencia Emocional y Liderazgo Integrador frente a modelos jerárquicos tradicionales.



Vinculación y Retorno

Medición del índice de conexión con España y análisis de las barreras estructurales (salariales, de red profesional, culturales) que condicionan la decisión de retorno o la colaboración a distancia.

04 CRONOGRAMA Y TRATAMIENTO DE DATOS PROFUNDIZACIÓN Y CONTEXTO

- **Trabajo de Campo:** Datos recogidos entre octubre, noviembre y diciembre de 2025.
- **Ética y Anonimato:** Toda la información se presenta de forma agregada. Las citas textuales incluidas para ilustrar el informe cuentan con autorización y se firman únicamente con el cargo y sector, protegiendo siempre la identidad de la directiva.

Una diáspora sénior en actividad y en puestos de alta dirección... pero con falta de redes y reconocimiento.



3.1

Trayectorias consolidadas internacionales: casi la mitad de las socias del club lleva más de 20 años en el exterior.

El perfil de la directiva española en el exterior desmiente rotundamente la noción de una “fuga de talento junior” o de paso. Los datos confirman la existencia de una diáspora profesional madura, arraigada y en constante evolución. Hablamos de una trayectoria sólida: el 48% de las socias acumula más de dos décadas de experiencia internacional, y la media global de carrera se sitúa en torno a los 30 años.

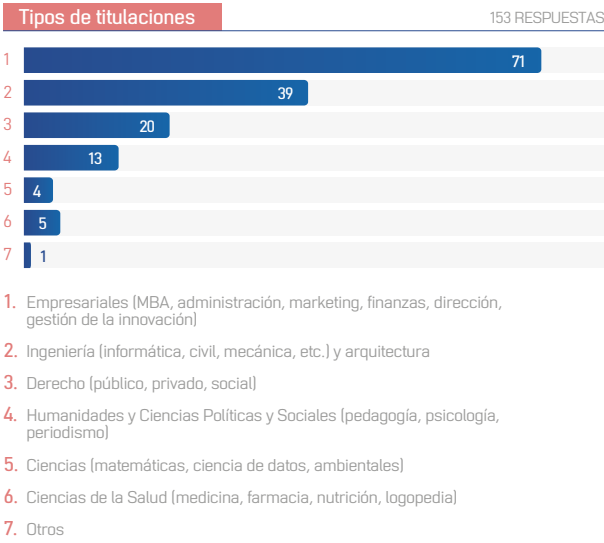
Son perfiles definidos por una hiper-movilidad operativa, independientemente de su base de residencia: el dato confirma su agilidad, con más del 60% que ha trabajado y vivido en, al menos, dos o tres países. Sin embargo, esta realidad se extiende a todo el colectivo: incluso quienes mantienen una sede fija gestionan operaciones regionales o globales que exigen desplazamientos constantes y liderazgo en múltiples husos horarios”.

La base del éxito: Solidez técnica y adaptabilidad

Este despliegue global se sustenta en una preparación académica rigurosa. El bloque principal proviene de Empresariales, seguido por una fuerte presencia de Humanidades y Ciencias Sociales y Derecho. Aunque la base se adquirió en universidades españolas, la visión se ha blindado con posgrados en hubs como Francia, Reino Unido y EE. UU.

“Mi equipo está disperso en cuatro husos horarios. Mi realidad no es solo estar fuera de España, es estar en movimiento continuo”.

Directiva de Supply Chain.



Esta solidez técnica se complementa con lo que una experta en Headhunting identifica como la gran ventaja competitiva española: la **Resiliencia Adaptativa**. “Somos altamente capaces gestionando la incertidumbre y solucionando problemas no estándar; brillamos en la crisis”, apunta. Esta capacidad para navegar el caos, sumada a una empatía cultural innata, es lo que les permite liderar equipos diversos con éxito.

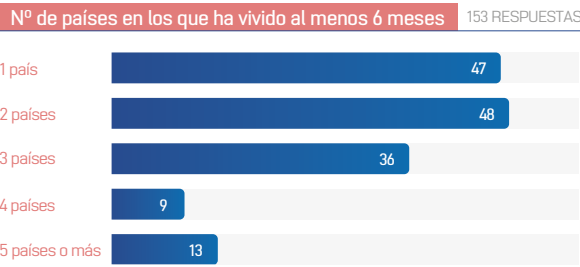
Presencia en sectores clave

El conocimiento acumulado por nuestras socias se aplica en el corazón de la economía global. Los datos confirman una presencia dominante en industrias que lideran la transformación: Finanzas, Tecnología y Servicios Profesionales.

No están en la periferia; están donde se define el futuro. Por ello, este seniority no es solo un activo individual, es una ventaja competitiva para España: estas trayectorias actúan como un auténtico ‘acelerador’ para la internacionalización de nuestras empresas y la modernización de las políticas públicas



Más del 50% de las socias han desarrollado sus estudios en más de un país.



“En tecnología, sobre todo en EE. UU., se valora el resultado puro. Las oportunidades existen si tienes la resistencia para ir a buscarlas”.

Directora de Ingeniería.

3.2

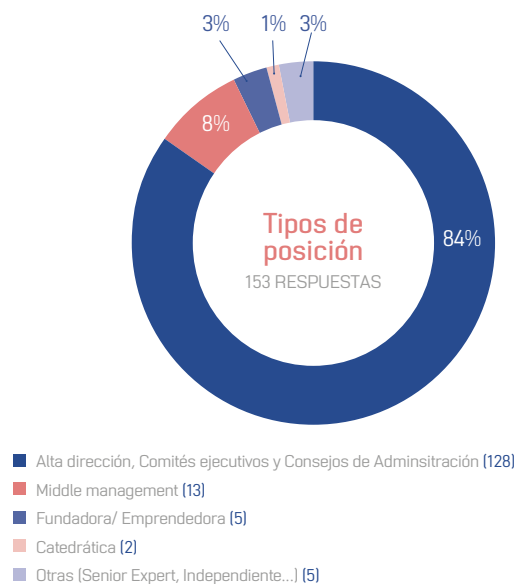
El 84% de las directivas del club forman parte de la Alta Dirección, Comités Ejecutivos o Consejos de Administración.

La evidencia cuantitativa es contundente: el talento femenino español en el exterior ha superado la fase de “llegar” y se encuentra plenamente consolidado en la fase de “decidir”. Más del 84% de nuestras socias ocupan posiciones de máxima responsabilidad, desglosándose en roles de Alta Dirección (VP, Directoras Globales), sillas en Comités Ejecutivos (ExCom) y puestos en Consejos de Administración. Este posicionamiento es el resultado de una madurez ejecutiva excepcional. No hablamos solo de antigüedad, sino de calidad directiva: gestión de P&L (Profit and Loss) complejas y toma de decisiones estratégicas en multinacionales de Banca, Energía e Industria Farmacéutica.

Sin embargo, las entrevistas confirman la ‘soledad del mando’: la realidad frecuente de ser la única mujer y extranjera en el comité de dirección. Esta doble condición impone a menudo una exigencia extra de validación frente a las dinámicas de cohesión masculinas preestablecidas.

"Soy la única mujer entre ocho hombres del comité ejecutivo. Ellos tienen una conexión fuerte, se apoyan de forma natural. Nosotras, al ser la excepción, afrontamos la gestión desde otra realidad".

Directiva Regional, Sector Industrial.



Un liderazgo poliédrico

Junto a la estructura corporativa, el Club aglutina una red de “Alta Influencia” que redefine la Marca España desde tres vértices:

Emprendedoras:

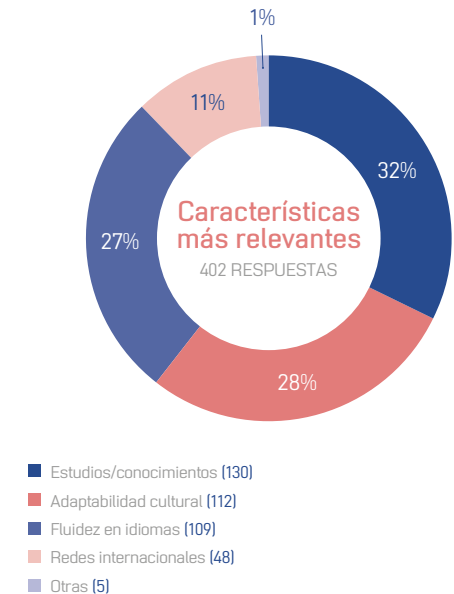
Mujeres que han abandonado el confort corporativo para levantar capital en ecosistemas feroces como Londres o Nueva York.

Excelencia Científica:

Investigadoras que lideran laboratorios mundiales de primer nivel.

Ingenieras, abogadas, consultoras, emprendedoras o referentes:

Mujeres influyentes que proyectan expertise y valores en la creación de impacto, innovación y oportunidades.



"Hay una serie de revistas especializadas (...) donde hay que publicar y eso no pasa en otras disciplinas (...) Y ahí es donde está el 'boys club' en esencia, dominando esos foros".

La conclusión es estratégica:

España no necesita improvisar talento. Cuenta ya con un **pool inmediato de Consejeras y perfiles C-level** con experiencia global, listas para cubrir el déficit de diversidad y visión internacional que afrontan hoy muchos Consejos de Administración nacionales.

3.3

Un liderazgo con denominación de origen: Resiliente, Optimista y Colaborativo.

Si el cargo define qué hacen, el estilo define quiénes son. Las entrevistas confirman que las ejecutivas han transformado su herencia cultural en un activo de gestión estratégico (Soft Power), desarrollando un modelo híbrido que integra la eficiencia internacional con tres valores diferenciales:



3.4

La razón por la que trabajan fuera de España es por una apuesta profesional, con componente personal y corporativo, apoyado por una gran preparación.



Más allá del mito de la “fuga de cerebros”, nuestros datos revelan una realidad mucho más proactiva: no se van porque se las expulse, sino porque el mundo las atrae. La principal razón para trabajar fuera es una “apuesta profesional consciente” por competir en mercados más dinámicos y acceder a los Headquarters donde se toman las decisiones globales.

Esta decisión suele combinar una tríada motivacional:

- La oportunidad corporativa (transferencias)
- El proyecto vital
- Una curiosidad intelectual insaciable

Incluso, en los casos de acompañamiento familiar, la ejecutiva española demuestra una adaptabilidad estratégica, transformando el cambio geográfico en palanca para reinventarse.

Esta ambición se sustenta en una preparación de élite. El éxito no es casual, sino fruto de una **formación académica superior y transversal**. Independientemente de la disciplina —Negocio, STEM, Derecho o Humanidades—, el perfil se caracteriza por la excelencia: títulos universitarios reforzados por una **constante especialización internacional** que blinda su competitividad.

3.5

La barrera nº1 para progresar fuera: las redes personales locales.

Si el talento es el motor, la falta de redes locales es el freno de mano. El estudio identifica un obstáculo sistémico que supera a la brecha técnica: la dificultad para acceder a los círculos de influencia informales (Old Boys Network, lobbies locales) donde se cimentan las decisiones estratégicas.

Para la ejecutiva española, esto supone una “doble penalización”:

Como Extranjera (El Muro Cultural):

Carecen de los códigos compartidos y del back-ground común (colegios de élite, fraternidades) que aceleran la confianza entre los nativos.

Como Mujer (El Techo de Cristal):

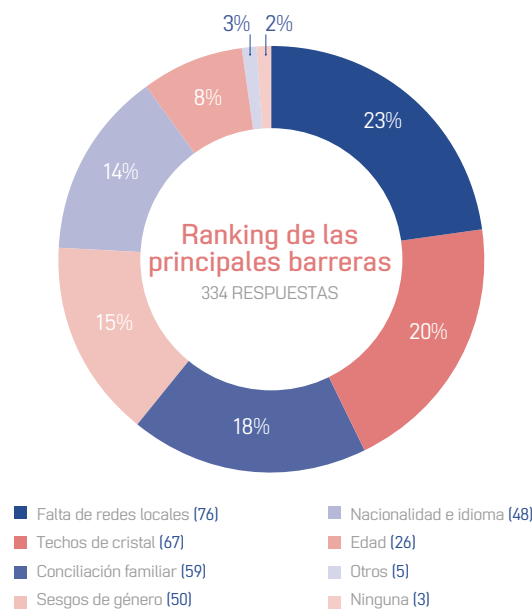
Quedan frecuentemente excluidas de los espacios de socialización masculina (after-works, golf), cerrándoles el paso al ‘mercado oculto’ de los ascensos.

Pertenencia vs. Excelencia

La ecuación es desigual y directa: **el líder local asciende a menudo por pertenencia; la líder española debe hacerlo por excelencia.** Esta asimetría impone un peaje invisible: un elevado **coste emocional y de energía** para demostrar resultados superiores y obtener el mismo reconocimiento.

Respuesta Corporativa

Para corregir esta distorsión estructural, no basta con la meritocracia teórica. Las empresas deben implantar políticas intencionales —como **programas de Sponsorship cruzado**— diseñadas específicamente para abrir estos círculos de influencia y neutralizar la desventaja de red.



3.6

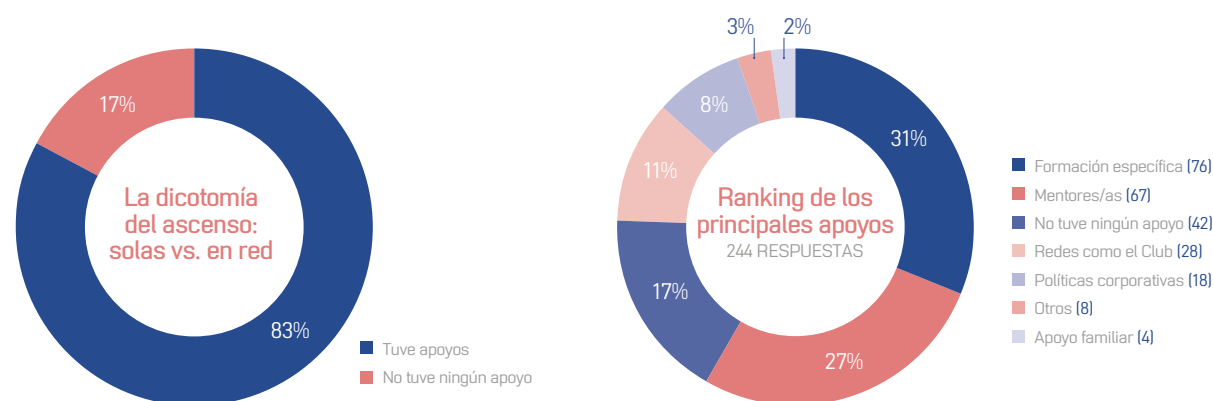
Apoyos: formación, mentoring, redes... y un 17% que afirma no haber tenido ningún apoyo.

La dicotomía del ascenso: Del esfuerzo solitario a la alianza estratégica.

Al desgranar las historias detrás del éxito, el Barómetro revela dos realidades paralelas. Una cifra golpea por su crudeza: el 17% de las directivas afirma haber alcanzado la Alta Dirección en absoluta soledad. Son las "self-made leaders", mujeres que aterrizaron en mercados desconocidos y escalaron la pirámide corporativa sin mentores que las guiaran ni padrinos que las protegieran. Las entrevistas cualitativas ponen voz a este dato: no es solo un número, es una historia de resiliencia extrema. Estas mujeres describen carreras construidas a base de "prueba y error", donde descifrar los códigos culturales les costó el doble de energía que a sus pares locales. "Llegué a base de golpes, aprendiendo el idioma y la cultura corporativa a la vez. Nadie me dio el mapa; tuve que dibujarlo yo misma", confiesa una CEO del sector seguros.

"El mentor te ayuda a mejorar tu CV; el sponsor pone su reputación sobre la mesa para que te den el puesto. Sin sponsors, el techo de cristal es de hormigón".

Directiva.



La lección del 83%: El éxito es un deporte de equipo Frente al desgaste del camino solitario, la gran mayoría (83%) valida que la velocidad de crucero se alcanza activando palancas externas:

1

La distinción crítica: Sponsorship sobre Mentoring

El hallazgo es contundente: en culturas corporativas complejas, el consejo no basta; hace falta capital político.

2

Redes como Inteligencia de Mercado.

El networking ha madurado hacia la supervivencia estratégica. Redes como CEE no son clubes sociales, sino canales de acceso a 'datos tabú' (benchmarks y tácticas) que neutralizan el aislamiento de la expatriada.

3

Formación como Escudo.

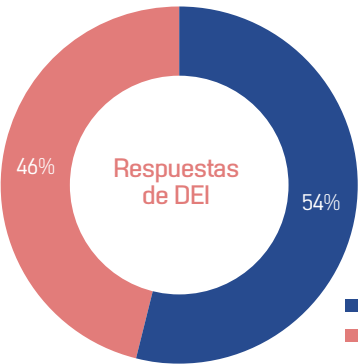
La formación continua actúa como un 'pasaporte diplomático'. Ante el sesgo de extranjería, la excelencia académica funciona como el gran validador de autoridad."

RECOMENDACIÓN:

Las organizaciones deben trascender el mentoring tradicional e institucionalizar programas de Sponsorship activo, donde los líderes actuales comprometan su capital político para defender el ascenso del talento diverso.

Políticas DEI bajo la lupa: La brecha entre la “intención corporativa” y la “realidad directiva”.

Si miramos hacia las empresas, el paisaje es de luces y sombras. El dato de partida es positivo: el 54% de las compañías donde operan nuestras socias tienen políticas activas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Sin embargo, al cruzar este dato con las barreras existentes, la correlación no es directa.



1

La desconexión en la implementación

A pesar de la alta penetración de políticas, las socias identifican barreras que deberían estar resueltas si dichas políticas fueran efectivas. El ranking de obstáculos es revelador:

Barrera N°1: Redes Locales.

La exclusión de los círculos de decisión informal sigue siendo el freno principal; las políticas de RR.HH. tradicionales no logran mitigar esta falta de acceso al ecosistema de poder.

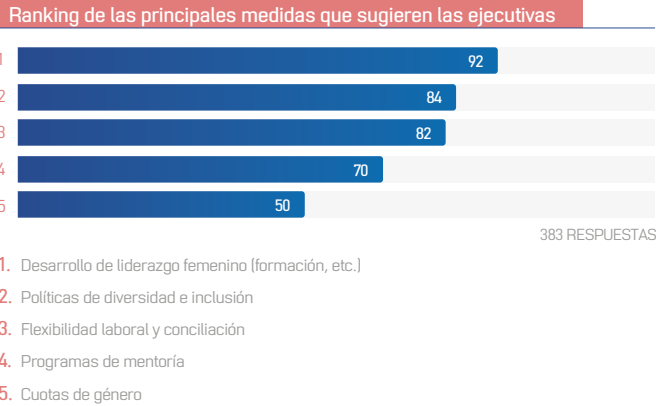
Barrera N°2: Techos de Cristal y Sesgos.

La persistencia de sesgos en la promoción indica que las cuotas funcionan en el acceso, pero pierden eficacia en el ascenso.

2

El “gap” de la herramienta: ¿Qué se ofrece vs. Qué funciona?

Los datos muestran una asimetría clara entre la oferta corporativa estándar (Top-Down) y la demanda real del talento (Bottom-Up). Mientras las empresas ofrecen formación genérica, las directivas reclaman acciones tácticas.



Hoja de Ruta para RR.HH.: Lo que SÍ funciona

Para cerrar esta brecha, las socias señalan tres palancas que generan impacto real:

Sponsorship Estructurado:

Trascender el mentoring para implantar la figura del ‘sponsor’ que defienda activamente la candidatura en comités de decisión.

Flexibilidad Real:

Modelos de evaluación por objetivos puros que permitan gestionar roles globales sin penalización presencial.

Institucionalización del Networking:

Mecanismos formales que faciliten el acceso a las redes de influencia locales, rompiendo el aislamiento de la expatriada.

3

Riesgo de Retención y Fuga de Talento

Un dato crítico define la urgencia: **más del 60% de las socias asume que volver a España implicaría una pérdida de nivel de vida** debido a la brecha salarial. Este diferencial no solo frena el retorno, sino que dispara el riesgo de fuga hacia economías más competitivas si la oferta de valor española no se actualiza.

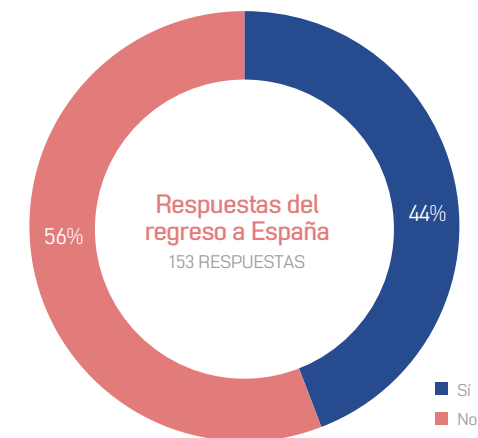
El retorno es posible:
el talento vuelve si
en España se ofrece
un proyecto, el
reconocimiento y un
aterrizaje real.

4.1

Casi la mitad de las encuestadas considera volver a España si existen propuestas de valor alineadas con su experiencia y con reconocimiento **real**, aunque la mayoría asume cierto descenso en nivel de vida debido a salarios menos competitivos.

El mito de que “el que se va no vuelve” queda desmentido por los datos. El Barómetro revela una predisposición latente y poderosa: el **44% de las socias** considera activamente el regreso a España.

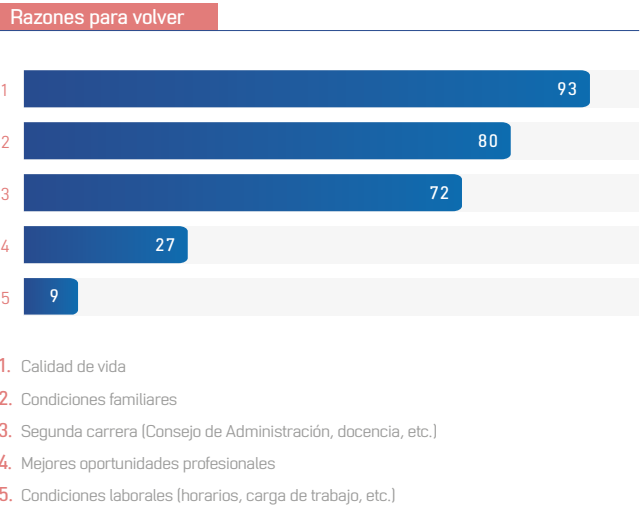
Sin embargo, este deseo no es incondicional. Mientras que el arraigo familiar y la calidad de vida actúan como los principales motores de atracción, el retorno se plantea como una decisión de madurez profesional: el talento quiere volver, pero solo si existe un proyecto que reconozca el valor de su mochila internacional. No vuelven por nostalgia, vuelven por impacto.



La barrera de la competitividad.

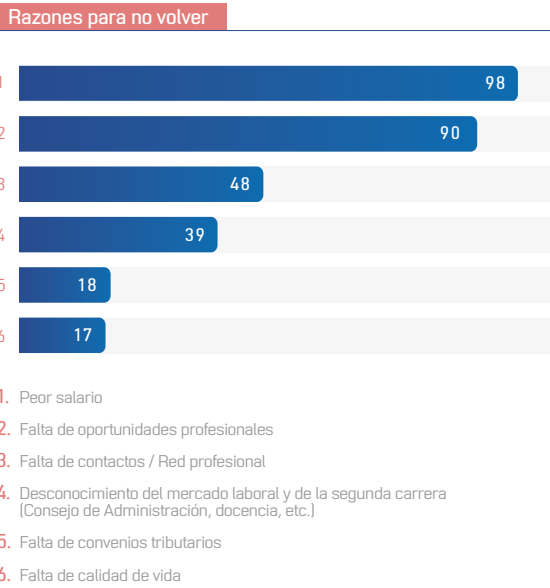
El dato más preocupante es la asunción de pérdida: más del 60% asume que volver implicaría reducir su nivel de vida. Las directivas se encuentran con ofertas locales que no saben digerir la complejidad de un perfil global, ofreciendo paquetes desconectados de los estándares internacionales.

Aquí radica el problema de fondo. Cada contratación fallida por falta de encaje retributivo no es solo una pérdida individual, supone un **alto coste de oportunidad para España**: nuestro mercado está renunciando a una inyección inmediata de innovación, know-how y redes globales por no actualizar su competitividad salarial.



"Lo he mirado... el salario me bajaba un tercio... y se me quitaban todos los beneficios. Al final, haciendo la suma y resta, no me salía a cuenta volver, a pesar de las ganas".

Directiva del sector Tecnológico.



4.2 Talento preparado para volver, y con extensas carreras directivas y visión global

El perfil de la directiva que plantea el retorno está en las antípodas del "retiro dorado". Con la **inmensa mayoría de nuestras socias profesionalmente activas** en la primera línea de sus sectores, España tiene la oportunidad de repatriar energía ejecutiva en su punto de máxima eficiencia.

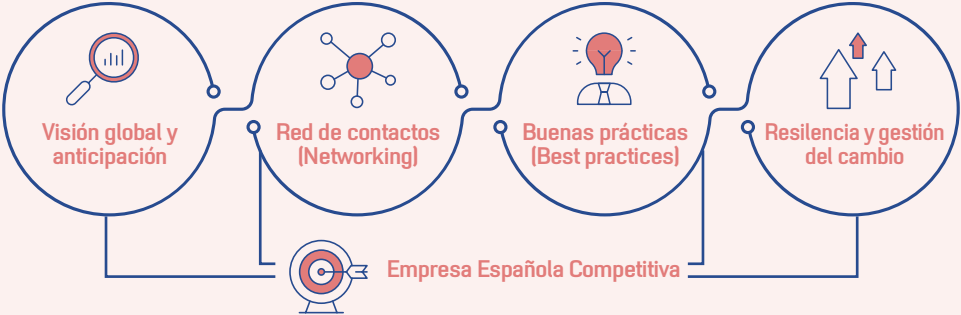
No hablamos de profesionales que vuelven porque "no les ha ido bien fuera", sino de líderes que han triunfado en ecosistemas de alta exigencia (Nueva York, Londres, Singapur) y buscan volcar ese know-how en proyectos españoles. La recolocación de este talento es estratégica para cubrir el déficit de perfiles con experiencia real en internacionalización en los Comités de Dirección españoles.

Las empresas que integran este talento no solo cubren una vacante; adquieren un acelerador de negocio. Las ejecutivas aportan una red de contactos que tardaría décadas en construirse orgánicamente. Funcionan como "puentes naturales" para la internacionalización, facilitando la entrada de empresas españolas en mercados complejos gracias a su conocimiento del terreno y sus códigos culturales.

"Cuando gestionas equipos en cuatro husos horarios y negocias con proveedores en Asia y clientes en EE. UU., desarrollas una agilidad que no se aprende en un MBA. Esa es la 'mochila' que queremos poner al servicio de las empresas en España".

Directora de Operaciones Globales, Sector Industrial.

El "dividendo de la repatriación": valor para la empresa española



4.3

La pelota está en el campo de juego de las empresas

El diagnóstico es unánime: el avance legislativo ha ido más rápido que la transformación cultural. Si bien el marco legal favorece la igualdad, las 'leyes no escritas' de los Comités de Dirección siguen operando bajo códigos tradicionales.

Para la ejecutiva global, el aterrizaje en España revela tres brechas críticas:

"En Reino Unido impera la meritocracia. En España, el peso del 'a quién conoces' y de los círculos cerrados frena la fluidez del talento."

Directiva experta en Impacto Social.

3

Visión a largo plazo vs. Gestión del Corto Plazo

Esta demanda de agilidad no es una crítica, sino una invitación a la ambición. Las directivas no buscan entornos más cómodos, sino más dinámicos. Lo que moviliza a este talento es la conexión con un propósito audaz: sumarse a compañías que no solo gestionen el presente, sino que quieran liderar el futuro global.

"Nos seducen los proyectos con ambición y visión a 20 años. Cuando vemos una empresa española con mentalidad global y ganas de correr, queremos estar ahí."

Directora de Ingeniería.

1

Meritocracia vs. 'A quién conoces'

La primera fricción no es técnica, sino relacional. Mientras en entornos anglosajones el talento fluye por objetivos, en España choca a menudo contra un "techo de cristal de hormigón": la cultura del contacto. Esta inercia penaliza a perfiles altamente cualificados que, al carecer de conexiones locales, ven descartadas sus candidaturas frente a dinámicas preestablecidas.

2

Agilidad vs. Burocracia y Presencialismo

Más allá del acceso, la operativa diaria revela una brecha de velocidad. Las directivas describen estructuras donde el **presencialismo y la carga administrativa** frenan la iniciativa individual. Frente a la cultura del fail fast (fallar rápido y aprender) de otros mercados, la empresa española se percibe atrapada en procesos de decisión excesivamente lentos.

"En Estados Unidos montas una empresa en una hora. En España, la carga burocrática actúa como un freno para quien quiere innovar rápido."

Empresaria.

España tiene ante sí una oportunidad de oro. El talento está listo y dispuesto a volver. Para atraer este capital directivo, las empresas deben auditar sus procesos de selección, onboarding y toma de decisiones. El objetivo es urgente: **reducir el peso de la endogamia corporativa y acelerar la agilidad interna** para que la 'velocidad de crucero' de estas líderes aporte valor desde el primer día

5 España puede
convertir su talento
femenino internacional
en ventaja competitiva.

El Pacto de Competitividad

Las socias del Club de Ejecutivas Españolas ponemos nuestra experiencia global al servicio del país a través de una propuesta firme: un **Pacto de Competitividad**. Superando definitivamente la vieja narrativa del “talento fugado”, afirmamos que España posee hoy un activo de alto impacto consolidado en el exterior. **Nuestra propuesta trasciende la visibilidad; venimos a ofrecer soluciones tangibles para capitalizar este talento en beneficio de nuestra economía.**

Este pacto establece un **acuerdo de valor compartido** basado en una reciprocidad clara:

Nosotras aportamos:

Nuestro capital relacional, nuestra visión estratégica y el acceso directo a los centros de decisión globales, poniéndolos a plena disposición de las empresas, la Administración y el ecosistema educativo.

A cambio, solicitamos:

Que España habilite las “pistas de aterrizaje” necesarias —culturales, logísticas y retributivas— para que la transferencia de este talento sea viable y efectiva.

Pasamos, por tanto, de la demanda a la acción, estructurando nuestra colaboración en los siguientes ejes de transformación:

LA OFERTA (Valor de las Ejecutivas)	PILAR	LA DEMANDA (Medidas para España)
Diversidad cognitiva, independencia frente al <i>groupthink</i> y meritocracia global.	1 Gobernanza y Visión Global	Crear canales de acceso: <i>Onboarding</i> con <i>Headhunters</i> y apertura en el Sector Público.
Descodificación cultural de mercados, <i>Sponsorship</i> real y redes de influencia.	2 Aceleración de negocio y puentes	Establecer alianzas formales: Convenios con ICEX/Cámaras y programas de mentoring estructurado.
<i>Soft skills</i> de inteligencia emocional, liderazgo integrador y la resiliencia de la “doble barrera”.	3 Transferencia de conocimiento	Construir puentes educativos: Cátedras internacionales y <i>Business Cases</i> en universidades y programas de mentoring.
Cultura de la agilidad (<i>fail fast</i>), gestión de entornos VUCA y ambición corporativa.	4 Retorno de talento senior	Diseñar programas de <i>Soft Landing</i> : Incentivos fiscales, apoyo logístico integral y solución a la “Doble Carrera”.

5.1

Gobernanza y Visión Global: Elevación de la calidad directiva y diversidad en los Consejos

La complejidad del mercado actual exige una elevación de la calidad directiva mediante la incorporación de independencia real y diversidad cognitiva en los Consejos de Administración del Ibex 35 y el Mid-Market. Las ejecutivas del Club ofrecen un antídoto contra el “pensamiento de grupo” (groupthink), aportando una libertad de criterio forjada fuera de los círculos tradicionales (“Old Boys Network”).

Este talento internacional permite a las empresas españolas capitalizar décadas de experiencia en gestión de crisis y expansión global. Para muchas directivas, esta aportación constituye una **“Segunda Carrera”**: una evolución natural desde la ejecución operativa hacia la contribución estratégica en órganos de gobierno. Integrar estos perfiles supone apostar por una **meritocracia “dura”**, validada por resultados en mercados competitivos, frente a la afinidad relacional.

Propuestas de acción:

Profesionalizar el acceso:

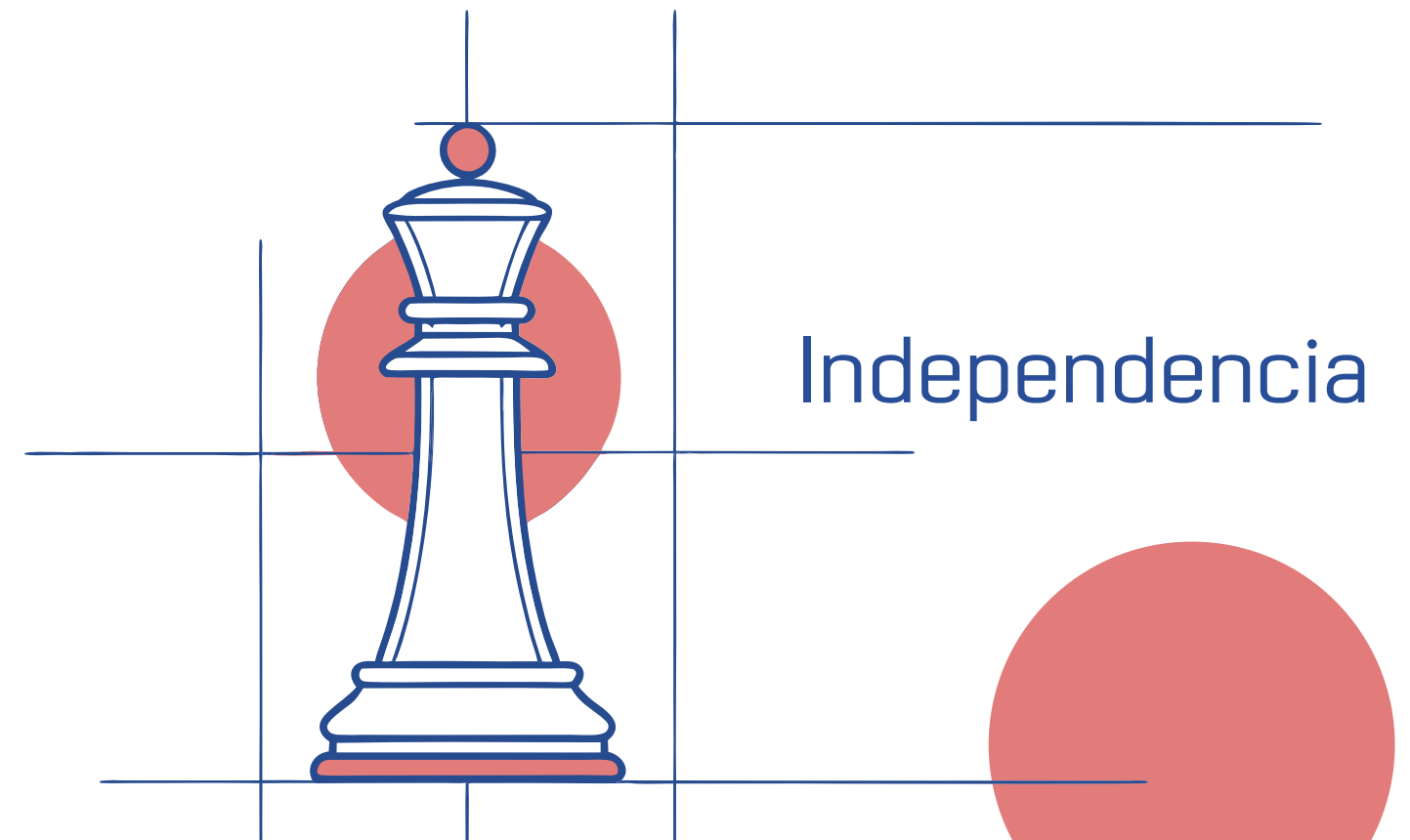
Crear canales específicos y sistematizados con las firmas de Headhunting para identificar y certificar a consejeras internacionales, rompiendo la inercia de la proximidad y facilitando el acceso a esta “segunda carrera” en la gobernanza.

Apertura del Sector Público:

Habilitar vías para incorporar a directivas con experiencia global en comités estratégicos de la Administración y empresas públicas, donde la visión internacional es clave para la competitividad país.

“En los Consejos internacionales se valora la disrupción; en España a veces se busca la validación. Podemos aportar esa mirada externa, sin sesgos ni compromisos previos, que es la única forma de ver los riesgos que otros no ven.”

Consejera Independiente y Ex-CEO,
Sector Energía.



5.2

Aceleración de Negocio y Puentes: Un "Ministerio de Asuntos Exteriores" corporativo

Las ejecutivas en el exterior actúan, de facto, como embajadoras económicas y aceleradoras de negocio. Su valor diferencial reside en la capacidad de descodificar mercados: conocen los códigos culturales y las "leyes no escritas" que ninguna guía de exportación explica y que suelen ser la causa del fracaso en la internacionalización. Poseen, además, acceso al "Hidden Market" (mercado oculto) de decisiones.

Ofrecemos transformar el mentoring tradicional en **Sponsorship efectivo**: no solo aconsejar, sino "poner el capital político sobre la mesa" para abrir puertas. Desde el Club, nos comprometemos a asesorar a las empresas y facilitar su integración en nuevos mercados. Ponemos nuestra red al servicio de las grandes corporaciones en busca de best practices, y actuamos como palanca estratégica para **PYMES y Startups**, permitiéndoles **reducir sus tiempos de entrada, evitar errores regulatorios básicos y acceder más rápido a clientes clave**.

Propuestas de acción:

Red de Embajadoras Oficiales:

Formalizar convenios con instituciones (ICEX, Cámaras de Comercio) para reconocer al Club como punto de contacto de alto nivel ("High-Level Entry Point") en mercados destino.

Mentoring de Expansión:

Crear programas de shadowing donde empresas españolas sean guiadas por socias residentes, ayudándoles a navegar la burocracia local y conectar con los decisores adecuados desde el primer día.

"En mercados como el anglosajón, la meritocracia impera, pero necesitas conocer los códigos para entrar. Nosotras somos ese puente que traduce no solo el idioma, sino la cultura de negocios para que la empresa española no pierda tiempo."

Vicepresidenta de Ventas, Sector Tecnológico.

5.3

Transferencia de Conocimiento: Un puente educativo de doble sentido

Proponemos una alianza educativa bidireccional. Por un lado, las socias del Club quieren ejercer la docencia, inyectando el mindset global en las aulas españolas y actuando como referentes (Role Models) de éxito femenino para las nuevas generaciones. Queremos enseñar cómo se gestiona la incertidumbre y la diversidad en mercados globales.

Por otro lado, reconocemos la necesidad de formarnos para volver. El ecosistema educativo español debe facilitar el **"aterrizaje formativo"**: programas de actualización para directivas internacionales sobre las especificidades del mercado español (regulación local, fiscalidad actualizada, códigos de buen gobierno nacionales).

Propuestas de acción:

Alianzas Educativas Bidireccionales:

Convenios con grandes escuelas de negocio, universidades públicas, centros tecnológicos donde las socias impartan módulos de International Management y, a su vez, accedan a programas de actualización ejecutiva ("Onboarding España") para agilizar su reincorporación.

Investigación y Casos de Éxito:

Desarrollo conjunto de Business Cases sobre liderazgo global, documentando estrategias de éxito reales para formar a los futuros líderes.

"No solo venimos a enseñar lo que sabemos del mundo; también necesitamos aprender las nuevas reglas del juego en España. Ofrecemos nuestra experiencia en las aulas a cambio de una actualización rápida en la normativa local para ser operativas desde el minuto uno."

Directora de Investigación Científica, Sector Salud.

5.4

Retorno de Talento Senior: Una oportunidad de reinversión y Segunda Carrera

Para recuperar el talento senior, España debe transformar la “repatriación por nostalgia” en una propuesta de valor profesional. El retorno no siempre significa volver al mismo puesto; a menudo implica una “Segunda Carrera” o una reconversión profesional hacia sectores emergentes o roles de asesoría estratégica. Facilitar este pivote es clave para importar una cultura de agilidad (fail fast) y ambición.

El Club trabajará en facilitar esta transición, organizando actividades sobre oportunidades laborales, pero las empresas deben abordar la “ecuación del retorno” de forma holística. Se requiere un entorno que permita no solo la continuidad, sino la evolución profesional de la directiva, evitando que el regreso se perciba como un paso atrás en su trayectoria.

Propuestas de acción:

● Planes de “Soft Landing” y Reconversión:

Articulación de un sistema de responsabilidades compartidas. A nivel corporativo, protocolos de acogida que incluyan itinerarios de carrera personalizados para capitalizar la experiencia internacional. A nivel de políticas públicas, medidas de simplificación administrativa (ventanilla única, convalidaciones ágiles, escolarización) que eliminen las fricciones burocráticas de la reinstalación familiar.

“Volver a España puede ser el momento de reinventarse: pasar de una multinacional a escalar una PYME o entrar en un Consejo. Buscamos proyectos que entiendan esta ‘segunda carrera’ como un activo, no como un retiro.”

**Directora Financiera Regional,
Sector Banca.**

● Solución “Doble Carrera”:

Alianzas con headhunters para facilitar la colocación del cónyuge, eliminando la principal barrera familiar y asegurando la estabilidad del retorno.

● Fortalecimiento de la red en España:

Consolidar el Chapter Madrid del Club como nodo estratégico de acogida para ofrecer soporte inmediato a las socias que regresan. Implementar iniciativas de “Sponsoring de Retorno” involucrando a líderes masculinos de instituciones aliadas (EJECON, ICEX, Academia) para que actúen como avales activos en la reintegración al mercado local.

● Ingeniería Fiscal Competitiva:

Revisión de incentivos (Ley de Impatriados) para competir con hubs europeos y atraer a perfiles en plena fase de reinversión ejecutiva.



Conclusión del informe.

España tiene una oportunidad histórica: integrar su “país extendido” en la estrategia nacional de crecimiento.

Los datos de este primer Barómetro confirman que no nos enfrentamos a una fuga de cerebros irrecuperable, sino a una expansión de talento que ha alcanzado la madurez. Nuestras ejecutivas gestionan presupuestos globales, lideran equipos multiculturales en sectores críticos como la tecnología y las finanzas, y sientan cátedra en instituciones de prestigio mundial. Son un activo estratégico latente.

Sin embargo, este potencial se enfrenta a un muro invisible: la desconexión. La falta de redes profesionales formales y la dificultad de homologar su experiencia al contexto local frenan tanto su progresión fuera como su posible retorno.

La respuesta no requiere grandes inversiones en infraestructura, sino en capital relacional. Desde el Club de Ejecutivas Españolas, tendemos la mano a instituciones y empresas para activar los cuatro ejes del cambio: Gobernanza (llevando diversidad global a los Consejos), Negocio (actuando como embajadoras para la internacionalización), Conocimiento (transfiriendo know-how a las nuevas generaciones) y Retorno (facilitando la reinversión del talento senior como motor de innovación local). El talento ya está listo. Solo falta conectarlo.

El talento está disponible y dispuesto. La clave para aprovecharlo reside en **activar estas palancas de conexión y acogida** que transformen la 'diáspora' en 'motor de país'



EL ACTIVO (perfil)

- 1 **PODER:**
El 84% ocupa puestos de Alta Dirección o Consejos.
- 2 **SECTORES CLAVE:**
Finanzas, Tecnología, Legal y Servicios.
- 3 **MADUREZ:**
La media de años de experiencia es de 26 años.
- 4 **ARRAIGO:**
Fuerte vínculo y voluntad de aportar valor a España.



EL FRENO (retos)

- 1 **TECHO DE CRISTAL:**
Conciliación y sesgos culturales en destino.
- 2 **BARRERA N°1:**
Falta de redes locales para generar negocio.
- 3 **DESCONEXIÓN:**
Lejanía del ecosistema educativo y académico.
- 4 **BARRERA AL RETORNO:**
Brecha salarial y no reconocimiento del seniority.



LA SOLUCIÓN (pacto)

- 1 **GOBERNANZA:**
Talento con visión global para Consejos y Comités.
- 2 **NEGOCIO:**
Embajadoras para la internacionalización de empresas.
- 3 **CONOCIMIENTO:**
Docencia y mentoring para el talento joven.
- 4 **SOFT LANDING:**
Incentivos fiscales y solución a la “Doble Carrera”.



Equipo del barómetro 2025

DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA

(Visión y liderazgo institucional)

Silvia Arto, Presidenta Fundadora.

Junta Directiva del Club de Ejecutivas Españolas:

Mila Batlle, Nuria Bové Espinalt, Carmen Muñoz-Dormoy, Ana José Varela, Belen Essioux-Trujillo, Sandra Martín-Moran, Yolanda do Campo, María Fernandez Guajardo, Meri Rosich, Carmen Vidal.

RED DE COORDINADORAS INTERNACIONALES

(Coordinación de campo y movilización de socias)

Myriam Fernández de Heredia, Nueva York

Marta Rey, Silicon Valley

Francisca Beloso, Londres

Begoña Águeda, Oriente Medio (Dubái)

Meri Rosich, Asia (Singapur)

DIRECCIÓN DEL PROYECTO Y EDICIÓN

(Investigación, análisis y redacción)

Patricia Soler Antelo, Directora del Proyecto y Coordinadora París.

Equipo Ejecutivo:

Inés Arnaiz Lázaro-Carrasco, Olga López Bodoque, Inés Monniot Batlle.

PARTNERS Y AGRADECIMIENTOS

Comunicación y PR:

PROA Comunicación.

Diseño y Maquetación:

Omnimusa diseño & comunicación

Agradecimiento Institucional:

IE University



Sobre el Club de Ejecutivas Españolas(CEE).

El Club de Ejecutivas Españolas en el Exterior, único en el mundo, fue creado en París en 2021 como una iniciativa sin ánimo de lucro, para impulsar la visibilidad y la conexión de las directivas españolas que desarrollan su carrera fuera de España. Con más de 200 socias en París, Silicon Valley, Londres, Nueva York, Dubái y Singapur, entre otras ciudades, y el apoyo de embajadas, consulados, Instituto Cervantes y cámaras de comercio, el Club conecta a estas profesionales para inspirarse, apoyarse y crecer juntas, promoviendo la diversidad y una visión global del liderazgo. Entre sus iniciativas destacan un programa de mentoring junto a IE University, ESADE y la Universidad Pontificia Comillas, así como un Club de Ejecutivas Junior para ayudar a futuras talento. Desde 2025 forma parte de la Fundación CEDE y mantiene acuerdos con entidades de referencia como Eje&Con y FEDEPE.