Liderazgo en tribu: mujeres que avanzan juntas para llegar más lejos

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”. Las mujeres dan vida a este proverbio con círculos de apoyo mutuo y éxito colectivo.

15 de diciembre de 2025

Artículo de **Suzanne Hogseth**

©IESE Business School

Las mujeres constituyen la mitad de la población mundial en edad de trabajar, pero solo ocupan el 35% de los puestos directivos. En muchos países hay más graduadas universitarias que graduados, pero esta ventaja educativa no garantiza la igualdad de condiciones laborales. La brecha salarial de género persiste en todas las ocupaciones, incluso en las tradicionalmente dominadas por las mujeres, según un estudio del IESE realizado en 15 países y 18 universidades asociadas.

Movimientos globales como Lean In, #MeToo y otros han puesto de relieve estos obstáculos generalizados en el lugar de trabajo y la urgente necesidad de un cambio profundo en la cultura, estructura y redes de las organizaciones. Pero, pese a la mayor concienciación y la mejora incremental alcanzadas en las últimas décadas, el avance es lento.

Para acelerar el cambio, es preciso un enfoque multinivel que combine una reforma de las políticas formales con iniciativas comunitarias innovadoras. En África, un pequeño grupo de mujeres líderes ha creado un modelo que ofrece una hoja de ruta prometedora, al empoderar a las mujeres no solo para sobrevivir, sino para prosperar.

Impulsando el cambio desde la unión

En marzo de 2022, más de 400 altas directivas de África y la diáspora se reunieron en Dubái con otras líderes globales en el marco de The International Woman Leadership Conference (TIWLC).

Al frente estaba Ibukun Awosika, una empresaria, líder de opinión, autora y conferenciante de prestigio internacional cuya influencia trasciende su Nigeria natal. Exalumna y miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE, es conocida por su agudo sentido de los negocios, un liderazgo inspirador y la firme convicción de que la amplificación de las voces de las mujeres es fundamental para catalizar un cambio económico y social más amplio en África y en todo el mundo.

©IESE Business School

Ibukun Awosika (en la imagen) es una de las promotoras del modelo de la tribu para empoderar y apoyar a mujeres líderes

El encuentro, organizado por la academia de liderazgo que lleva su nombre, sirvió como plataforma de aprendizaje, conexión y crecimiento personal. Las participantes recibieron estrategias concretas para identificar y superar las trabas a su progreso colectivo.

Uno de los momentos destacados fue la sesión “Building Tribes”, donde reconocidas panelistas explicaron cómo la renuncia a sus silos profesionales para formar pequeños círculos basados en la confianza –o “tribus”, como los llaman– había enriquecido enormemente su vida personal y trayectoria profesional.

Algunas de esas tribus, activas durante años, las habían formado mujeres que habían coincidido en programas de liderazgo, relaciones de mentoría o eventos comunitarios. De distintas profesiones, cargos y sectores, se unieron con una misma misión: forjar comunidades duraderas y basadas en valores donde cada una pudiera avanzar tanto individual como colectivamente.

©IESE Business School

“Se respiraba una energía electrizante”, recuerda Maria Puig, directora de la Dignity, Diversity & Belonging Office del IESE y asidua de la TIWLC desde su creación. “Aunque los colectivos de mujeres llevan mucho tiempo impulsando el progreso y la igualdad, el concepto de ‘tribus’ ofrecía algo nuevo: un espacio estructurado profesionalmente donde mujeres de éxito podían encontrarse para crecer y empoderarse mutuamente. Cuando volví al IESE, compartí mis conclusiones sobre el modelo de las ‘tribus’ con el claustro. Me parecía una fórmula prometedora, digna de ser explorada más a fondo”.

El despegue de las tribus

El profesor del IESE Kandarp Mehta participó como ponente invitado en la TIWLC de 2023, donde conoció a miembros de las nuevas tribus formadas desde la primera edición. Cautivado por sus ideas y entusiasmo, decidió profundizar en este concepto.

El profesor del IESE Kandarp Mehta (en la imagen) fue ponente invitado en la TIWLC de 2023

“La estructura de las ‘tribus’ me resultó fascinante tanto desde un punto de vista personal como empírico”, cuenta. “La investigación se ha centrado principalmente en las redes a gran escala, la mentoría profesional y los programas de desarrollo comunitario. No se ha prestado la suficiente atención a colectivos más pequeños e intencionales que funcionan como sistemas de apoyo íntimos pero estructurados”, añade.

Para llenar esta laguna, Mehta realizó una investigación basada en entrevistas a líderes y

©IESE Business School

empresarias de Nigeria, Ghana, Reino Unido y la diáspora africana en general. Su objetivo era descubrir qué las había llevado a formar tribus, además de analizar cómo ponen en práctica el apoyo mutuo.

Los 5 principales beneficios del modelo de la tribu

1. Rompe el aislamiento del liderazgo

Las entrevistadas afirmaron sentir el aislamiento de la alta dirección, así como el deterioro silencioso de las relaciones personales cuando sus amigos de toda la vida ya no se identificaban con sus realidades. “Al llegar a un cierto nivel, algunos de tus mejores amigos no entienden por lo que estás pasando. No tienen las mismas conversaciones”, apuntaba una.

Las tribus ofrecen un contrapeso vital, un espacio donde la ambición se celebra y apoya en lugar de cuestionarse, malinterpretarse o ser motivo de resentimiento.

2. Promueve el aprendizaje continuo

Muchas miembros de las tribus eran empresarias y líderes de éxito en sus profesiones que querían ampliar sus capacidades y su ámbito de influencia. “Soy una cirujana extraordinaria, pero el negocio de la medicina es otra cosa: ¿cómo voy a comprar equipamiento sanitario si no hago de la medicina un negocio que pueda autofinanciarse?”, se preguntaba una entrevistada.

Aunque la curiosidad intelectual es un motor común, hay quien se incorpora a la tribu sin objetivos tan definidos. Por ejemplo, una empresaria ghanesa reconocía que “sentía que podía dar más, pero no sabía dónde buscar”.

Para estas mujeres, las tribus se han convirtido en espacios de aprendizaje continuo donde descubrir nuevas perspectivas fuera de su entorno laboral habitual.

3. Cultiva espacios seguros

Casi todas las entrevistas tienen un denominador común: la necesidad de un espacio libre de juicios en el que expresar las propias vulnerabilidades. Quienes, recelosas de la

©IESE Business School

competitividad o la desconfianza, habían evitado los grupos profesionales de mujeres en el pasado, han encontrado en su tribu el sentido de pertenencia que buscaban.

“Las hermanas de la tribu son como miembros de la familia”, explicaba una de las entrevistadas. “Nos apreciamos mutuamente, en todos y cada uno de nuestros aspectos. Aceptamos nuestros defectos y ponemos en valor nuestras fortalezas”.

Este entorno psicológicamente seguro anima a las mujeres a compartir abiertamente inseguridades, retos personales, problemas familiares y dudas profesionales.

4. Moviliza el propósito colectivo

Además del crecimiento personal, las tribus aspiran a promover un cambio positivo más amplio. Las integrantes organizan programas de mentoría, becas y conferencias de liderazgo, toda una serie de iniciativas tangibles pensadas para ayudar a la siguiente generación de mujeres. “Aunque solo sea eso, queremos devolver algo a la sociedad”, expresaba una entrevistada.

Llevadas por este profundo sentido de responsabilidad, las tribus se han convertido en unas impulsoras formidables del progreso social.

5. Fomenta la pertenencia, la identidad y la conexión

En las entrevistas se hace patente el sentido de pertenencia de las tribus, expresado mediante rituales, nombramientos y una identidad colectiva. Las ceremonias de nombramiento, la constitución y la asignación de funciones han transformado unas redes informales en comunidades cohesionadas con un propósito compartido. Como señalaba una integrante de una tribu, “tenemos una constitución y unos estatutos y aspiramos a encarnar ese propósito”.

Estas prácticas distinguen a las tribus de las redes informales, al tiempo que refuerzan la sororidad como una identidad duradera.

Ejemplos de materialización del apoyo

En apenas unos años han surgido numerosas tribus de mujeres líderes en África y Europa. Aunque comparten misiones y motivaciones similares, las tribus abanderan actividades que las distinguen de las asociaciones profesionales convencionales.

©IESE Business School

Apoyo emocional y espiritual. Las entrevistadas califican la afirmación emocional y el aliento espiritual como aspectos centrales de sus tribus. Así, las integrantes se animan mutuamente mediante retos personales y profesionales.

“El apoyo es diverso, desde el punto de vista profesional y emocional”, aseguraba una entrevistada. Otra valoraba la oportunidad de renovarse y reflexionar: “Nuestra tribu es un espacio seguro donde podemos desahogarnos y recargar pilas”.

Este soporte emocional distingue a las tribus de las redes profesionales más transaccionales y subraya su papel en el bienestar de las miembros.

Mentoría entre iguales y desarrollo de habilidades. Las tribus funcionan como foros para el aprendizaje entre iguales. Las miembros se asesoran mutuamente en temas como la negociación, las dinámicas del consejo de administración, hablar en público o las transiciones profesionales.

Una alta directiva recordaba la sugerencia tan oportuna que recibió antes de su primera reunión como consejera. Otra describía así la inestimable ayuda de su tribu durante el proceso de sucesión de su empresa: “Cuando decidí ceder el negocio, mis hermanas de la tribu se reunieron conmigo, me apoyaron y me ayudaron a llevarlo a cabo”.

Fieles a la creencia de que “la marea alta levanta todos los barcos”, las miembros de la tribu convierten su experiencia individual en una baza colectiva.

Estructuras de rendición de cuentas. A diferencia de los círculos informales de amigas, las tribus suelen crear *vision boards*, organizan retiros y establecen sistemas formales de gobernanza. “Todas tenemos una función, la de presidenta, vicepresidenta, experta en medios o transcriptora”, explicaba una.

Así, las tribus ofrecen un *feedback* disciplinado y constructivo. “Sé que, si cometiera un error de los grandes en internet, mi teléfono no pararía de sonar. Mis hermanas de la tribu me llamarían la atención”, aseguraba otra entrevistada.

El establecimiento deliberado de sistemas de rendición de cuentas y apoyo, fundamental para el éxito de las tribus, es algo en lo que Awosika hace hincapié en sus charlas. Como recordó en su discurso de apertura del programa MBA del IESE en 2025, “la vida está llena de curvas, pero estas no son el problema, sino cómo te preparas y el tipo de sistema de apoyo que creas. Sé intencional a la hora de gestionar tus relaciones e invertir en las personas que aportan valor a tu vida”.

©IESE Business School

Intercambio de conocimiento y recursos. El intercambio dinámico de conocimientos intersectoriales es otro elemento nuclear de las tribus: las cirujanas adquieren experiencia empresarial, las emprendedoras aprenden sobre sistemas de gobernanza y las financieras ofrecen asesoramiento en inversión.

Como observaba una de ellas, “a veces se aprende en el aula, otras participando en conversaciones constructivas. Así fue como encontré el crecimiento que buscaba”. A través de este intercambio horizontal de conocimiento, las miembros de la tribu mejoran y amplían sus herramientas de liderazgo.

***Networking* y creación de oportunidades.** Las tribus también hacen de trampolín para hacer contactos, ganar una mayor exposición y acceder a nuevas trayectorias profesionales. “Soy consejera de un importante fideicomiso gracias a la red de tribus”, reconocía una entrevistada. Otra destacaba la ética de la posibilidad: “¿Qué ambicionas? Por grande que sea tu ambición, si estás lista para emprender ese viaje, tendrás el nivel de apoyo que necesitas”.

Acción colectiva para tener impacto social. Las tribus se movilizan como colectivos en favor de proyectos sociales. Los grupos organizan conferencias gratuitas para mujeres y patrocinan oportunidades de formación en liderazgo.

“Nuestras conferencias son gratuitas”, reconocía una entrevistada. “Recaudamos los fondos nosotras mismas y no cobramos a quienes queremos que tengan un impacto”. De este modo, las tribus tienen un efecto dominó positivo que resuena mucho más allá de sus círculos.

El poder transformador de las tribus

Desde 2022, la TIWLC ha pasado de ser un evento panafricano a un movimiento global. En su discurso de apertura de la edición de marzo de 2025, Awosika volvió a recalcar la necesidad de integrar y elevar el liderazgo de las mujeres, así como de aprovechar el poder de la acción colectiva para derribar barreras.

“No podemos cambiar el mundo quedándonos de brazos cruzados”, insistió. “Las mujeres influyentes en los negocios, los cargos corporativos y la política han de usar su poder para hacer del mundo un lugar mejor. Deberíamos poder –y querer– decirles a nuestros hijos e hijas: ‘Lo he hecho lo mejor que he podido”.

+INFO:

©IESE Business School

En el IESE creemos que el éxito de las mujeres es también el de las empresas y la sociedad. En el marco de su iniciativa Women Win, la escuela ofrece programas personalizados, becas específicas y una red de apoyo continuo para ayudar a las mujeres a crecer como líderes y a tener un impacto significativo. Para más información, contacta con Maria Puig, de la Dignity, Diversity & Belonging Office del IESE, en mapuig@iese.edu.

“Negotiation, women and family business: challenges and strategies”, de Kandarp Mehta. Capítulo 4 del libro *The Power of Inclusion in Family Business,* editado por Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez y Miguel Ángel Gallo (Emerald Publishing, 2022).

Este artículo aparece en el número 171 de *IESE Business School Insight* (enero-abril de 2026).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Más allá de la diversidad. Claves para fomentar la cultura del cuidado mutuo en tu empresa

Cuando las cuotas de diversidad no cierran la brecha salarial

Más artículos de Insight sobre mujeres y liderazgo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School