



(GETTY IMAGES).

Las mujeres están perdiendo terreno en puestos de liderazgo por primera vez en una década

Kara Dennison, SPHR, CPRW, ECContribuyente

La representación femenina en la alta dirección cayó al 32,9% en 2026, mientras se frenaron las nuevas contrataciones, persistieron las brechas salariales y se debilitó la base de talento para futuros puestos ejecutivos.

11 Octubre de 2026 18.00

Durante buena parte de la última década, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo empresarial mantuvo un avance gradual. Los progresos rara vez resultaron espectaculares, pero la tendencia se movía en la dirección correcta. Hoy, esa lectura resulta cada vez más difícil de sostener.

El [estudio](#) "Mujeres en los negocios" de **Grant Thornton** de 2026 reveló que la participación femenina en puestos de alta dirección retrocedió **1,1 puntos porcentuales**, hasta el **32,9%**, durante el último año. A la vez, los datos del **Foro Económico Mundial** indican con claridad que la proporción de mujeres entre los nuevos directivos contratados, después de subir de forma sostenida del **20,2%** en 2015 al **26,6%** en 2022, casi no cambió desde entonces.

Hoy, las mujeres representan cerca del **27%** de las nuevas contrataciones directivas. Los nombramientos en los directorios también exhiben señales de debilidad: la representación femenina en las empresas del índice **Russell 3000** cayó al **29,9%**, después de tocar un máximo del **30,4%** durante el primer trimestre de 2025.

Cada una de esas cifras podría interpretarse como un retroceso temporal. Sin embargo, juntas señalan un fenómeno de mayor alcance. En muchos ámbitos, el avance de las mujeres en los cargos directivos de las empresas se frenó. La pregunta es si se trata de una pausa pasajera o de una señal de que una década de avances empieza a dar marcha atrás.

Retroceso tras una década de avances

Cuando Grant Thornton empezó a seguir la presencia de mujeres en puestos de alta dirección en 2004, ellas ocupaban el **19,4%** de esos cargos. En 2023, la cifra llegó al **32,4%**, después subió al **33,5%** en 2024 y alcanzó el **34%** en 2025. El avance fue lento, aunque la tendencia se mantuvo, en líneas generales, estable.



Mujeres y hombres comparten espacios de trabajo mientras persiste la brecha en el acceso a puestos de liderazgo (Crédito: Imagen creada con IA).

Eso cambió en 2026. La presencia de mujeres en la alta dirección cayó al **32,9%** y, en apenas un año, perdió los avances conseguidos durante aproximadamente dos años anteriores.

La caída fue generalizada. Grant Thornton constató que todas las regiones, excepto **Europa**, retrocedieron, con bajas superiores a **dos puntos porcentuales** tanto en **Norteamérica** como en **África**. **Europa logró evitar el retroceso, aunque por un margen mínimo, con una suba de apenas 0,1 puntos porcentuales.**

La desaceleración resulta cada vez más difícil de ignorar en los niveles más altos de la jerarquía corporativa. Un [estudio](#) del Foro Económico Mundial reveló que la proporción de mujeres entre las nuevas contrataciones para cargos directivos se mantuvo cerca del **27%** desde 2022. En paralelo, la presencia femenina entre las nuevas contrataciones de CEO subió apenas **un punto porcentual** entre 2022 y 2025, menos de la mitad del ritmo anual de avance registrado durante la década anterior.

Un año con cifras más bajas, tomado de manera aislada, no anticipa necesariamente un retroceso de largo plazo. Sin embargo, cuando varios indicadores sobre el avance de las mujeres pierden fuerza al mismo tiempo, resulta bastante más difícil simplemente asumir que la representación seguirá mejorando por sí sola.

La cantera de líderes pierde fuerza

Los problemas aparecen con mayor claridad al observar qué ocurre antes de que las mujeres lleguen a puestos directivos de alto nivel. El [Informe](#) sobre la brecha salarial de género de **Payscale** de 2026 reveló que **los hombres reciben ascensos más rápido que las mujeres y, con el tiempo, alcanzan cargos más altos.** Entre los trabajadores de 45 años o más, el **12%** de los hombres llegó al nivel ejecutivo, frente a apenas el **6%** de las mujeres.



La presencia femenina creció en las empresas, pero el avance hacia los cargos de mayor jerarquía perdió impulso (Foto: Pexels).

La brecha se profundiza a medida que ellas avanzan hacia los cargos más altos. En el nivel ejecutivo, las mujeres ganan solo **69 centavos** por cada dólar que perciben sus pares masculinos, por debajo de los **72 centavos** registrados el año anterior.

La educación tampoco parece resolver el problema. Las mujeres con un **MBA** cobran **78 centavos** por cada dólar que reciben los hombres con el mismo título, la mayor brecha entre todos los niveles educativos analizados por Payscale. Las mujeres con maestría perciben **80 centavos** por dólar. Las credenciales más asociadas al acceso a puestos mejor pagos y de liderazgo tampoco alcanzan para cerrar la disparidad en el mercado laboral actual.

Un riesgo para la sucesión y el talento

Para las empresas, el problema no pasa solo por tener menos mujeres en puestos de alta dirección, sino por contar con menos personas calificadas entre las opciones disponibles cuando se abren cargos de liderazgo.

La **planificación de la sucesión** exige construir una cantera sólida de empleados que acumulen la experiencia, la visibilidad y la responsabilidad necesarias para asumir funciones de mayor peso. **Cuando una parte del personal tiene menos posibilidades de avanzar hacia puestos directivos y ejecutivos, esa base de talento se achica.**



Las mujeres todavía enfrentan barreras para conseguir ascensos y acceder a puestos de decisión dentro de las compañías (Pixabay).

El punto adquiere especial relevancia cuando las empresas deben reemplazar a sus líderes *senior*. Una cantera interna débil reduce la cantidad de candidatos idóneos y eleva la posibilidad de que las compañías deban buscar talento fuera de la organización. La contratación externa puede resolver una vacante inmediata, pero no corrige el problema de fondo: **por qué el talento interno no alcanzó el desarrollo necesario para competir por ese cargo clave.**

Por eso, la caída de la representación femenina en puestos de liderazgo exige más atención de la que reflejan los porcentajes generales. Si las mujeres avanzan a un ritmo más lento y llegan con menor frecuencia a cargos ejecutivos, las empresas afrontan un problema de representación y, además, corren el riesgo real de perder una parte de su potencial de liderazgo.

Qué deben hacer ahora los líderes empresariales

Para revertir esta caída, las empresas no necesitan regresar a un modelo específico de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión). Necesitan que sus líderes revisen con mayor profundidad las decisiones que definen quiénes avanzan dentro de la organización y quiénes se preparan para conducirla en el futuro.

Detectar dónde empieza a achicarse la cantera de líderes

Las empresas deberían revisar sus datos sobre retención y ascensos, en vez de asumir que el problema aparece en la alta dirección. Si las mujeres ingresan a la organización en proporciones similares, pero su presencia en puestos directivos, gerenciales o de vicepresidencia cae progresivamente, los líderes deben detectar en qué punto surge esa brecha y cuáles son las causas que la explican.

Auditar el acceso a los puestos que acercan a la alta dirección

No todos los cargos de liderazgo abren el mismo camino hacia la alta dirección. La experiencia en gestión de pérdidas y ganancias, conducir una reestructuración o supervisar una adquisición puede pesar mucho cuando los directorios y los ejecutivos evalúan candidatos para cargos de mayor responsabilidad.

El **IMD** identifica estos cargos como roles que preparan el camino hacia ascensos ejecutivos y señala que las mujeres siguen claramente subrepresentadas en ellos. Por eso, los líderes empresariales deberían mirar más allá de las tasas de promoción y analizar quiénes reciben las asignaciones que permiten sumar las credenciales necesarias para avanzar al siguiente nivel.

Hacer que el sponsorship y la sucesión sean más deliberados

El sponsorship puede definir quién gana visibilidad incluso antes de que aparezca un ascenso o un cargo de mayor responsabilidad. Sin embargo, solo el **31%** de las mujeres que empiezan su carrera profesional tiene un patrocinador, frente al **45%** de los hombres en ese mismo nivel.



El sponsorship puede definir quién gana visibilidad incluso antes de que aparezca un ascenso o un cargo de mayor responsabilidad (Foto: ilustración creada con inteligencia artificial).

Los líderes empresariales deberían priorizar el sponsorship en vez de dejarlo librado a relaciones informales. Los altos ejecutivos pueden respaldar a mujeres calificadas cuando se debaten asignaciones exigentes, proyectos de alta visibilidad y oportunidades de ascenso, sobre todo en reuniones en las que esas empleadas no están presentes.

Además, las empresas deberían revisar periódicamente a quién preparan para ocupar funciones de liderazgo clave, si las mujeres están representadas entre los posibles sucesores y si esos candidatos reciben la experiencia necesaria para convertirse en alternativas viables.

Hacer del desarrollo del liderazgo una responsabilidad ejecutiva

El área de **Recursos Humanos** puede medir las tasas de ascenso, detectar desigualdades y diseñar procesos para desarrollar talento. Pero no puede tomar todas las decisiones que definen quién asciende.

Los altos ejecutivos deciden a quién confiar una unidad de negocio con dificultades, quién presenta informes al directorio, quién asume la responsabilidad sobre un cliente importante y qué nombre aparece cuando surge una vacante de mayor jerarquía. **Esas decisiones individuales terminan por definir la cantera de líderes dentro de la organización interna.**

La reciente caída de la representación femenina en puestos de liderazgo debería llevar a las empresas a revisar con atención este proceso. Cuando el talento calificado se pierde entre los cargos iniciales y la alta dirección, el problema deja de limitarse a quién ocupa los puestos de la cima. La pregunta pasa por saber si la empresa desarrolla el equipo de liderazgo que necesitará en el futuro.

Las compañías que detecten dónde las mujeres pierden terreno, amplíen el acceso a experiencias clave de liderazgo y vuelvan más deliberados el patrocinio y la sucesión tendrán mejores condiciones para fortalecer su cantera de líderes y contar con opciones preparadas para asumir responsabilidades de mayor peso en los próximos años.

*Este artículo fue publicado originalmente por [Forbes.com](https://forbes.com)

Forbes ARGENTINA

[...] mpresarial mantuvo un avance gradual. Los progresos rara vez resultaron espectaculares, pero la tendencia se movía en la dirección correcta. Hoy, esa lectura resulta cada vez más difícil de sostener.

El estudio "Mujeres en los negocios" de Grant Thornton de 2026 reveló que la participación femenina en puestos de alta dirección retrocedió 1,1 puntos porcentuales , hasta el 32,9% , durante el último año. A la vez, los datos del Foro Económico Mundial indican con claridad que la proporción [...]

La representación femenina en la alta dirección cayó al 32,9% en 2026, mientras se frenaron las nuevas contrataciones, persistieron las brechas salariales y se debilitó la base de talento para futuros puestos ejecutivos.

Durante buena parte de la última década, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo empresarial mantuvo un avance gradual. Los progresos rara vez resultaron espectaculares, pero la tendencia se movía en la dirección correcta. Hoy, esa lectura resulta cada vez más difícil de sostener.

El estudio "Mujeres en los negocios" de Grant Thornton de 2026 reveló que la participación femenina en puestos de alta dirección retrocedió 1,1 puntos porcentuales , hasta el 32,9% , durante el último año. A la vez, los datos del Foro Económico Mundial indican con claridad que la proporción de mujeres entre los nuevos directivos contratados, después de subir de forma sostenida del 20,2% en 2015 al 26,6% en 2022, casi no cambió desde entonces.

Hoy, las mujeres representan cerca del 27% de las nuevas contrataciones directivas. Los nombramientos en los directorios también exhiben señales de debilidad: la representación femenina en las empresas del índice Russell 3000 cayó al 29,9% , después de tocar un máximo del 30,4% durante el primer trimestre de 2025.

Cada una de esas cifras podría interpretarse como un retroceso temporal. Sin embargo, juntas señalan un fenómeno de mayor alcance. En muchos ámbitos, el avance de las mujeres en los cargos directivos de las empresas se frenó. La pregunta es si se trata de una pausa pasajera o de una señal de que una década de avances empieza a dar marcha atrás.

Retroceso tras una década de avances

Cuando Grant Thornton empezó a seguir la presencia de mujeres en puestos de alta dirección en 2004, ellas ocupaban el 19,4% de esos cargos. En 2023, la cifra llegó al 32,4% , después subió al 33,5% en 2024 y alcanzó el 34% en 2025. El avance fue lento, aunque la tendencia se mantuvo, en líneas generales, estable.

Eso cambió en 2026. La presencia de mujeres en la alta dirección cayó al 32,9% y, en apenas un año, perdió los avances conseguidos durante aproximadamente dos años anteriores.

La caída fue generalizada. Grant Thornton constató que todas las regiones, excepto Europa , retrocedieron, con bajas superiores a dos puntos porcentuales tanto en Norteamérica como en África . Europa logró evitar el retroceso, aunque por un margen mínimo, con una suba de apenas 0,1 puntos porcentuales .

La desaceleración resulta cada vez más difícil de ignorar en los niveles más altos de la jerarquía corporativa. Un estudio del Foro Económico Mundial reveló que la proporción de mujeres entre las nuevas contrataciones para cargos directivos se mantuvo cerca del 27% desde 2022. En paralelo, la presencia femenina entre las nuevas contrataciones de CEO subió apenas un punto porcentual entre 2022 y 2025, menos de la mitad del ritmo anual de avance registrado durante la década anterior.

Un año con cifras más bajas, tomado de manera aislada, no anticipa necesariamente un retroceso de largo plazo. Sin embargo, cuando varios indicadores sobre el avance de las mujeres pierden fuerza al mismo tiempo, resulta bastante más difícil simplemente asumir que la representación seguirá mejorando por sí sola.

La cantera de líderes pierde fuerza

Los problemas aparecen con mayor claridad al observar qué ocurre antes de que las mujeres lleguen a puestos directivos de alto nivel.

El Informe sobre la brecha salarial de género de Payscale de 2026 reveló que los hombres reciben ascensos más rápido que las mujeres y, con el tiempo, alcanzan cargos más altos. Entre los trabajadores de 45 años o más, el 12% de los hombres llegó al nivel ejecutivo, frente a apenas el 6% de las mujeres.

La brecha se profundiza a medida que ellas avanzan hacia los cargos más altos. En el nivel ejecutivo, las mujeres ganan solo 69 centavos por cada dólar que perciben sus pares masculinos, por debajo de los 72 centavos registrados el año anterior.

La educación tampoco parece resolver el problema. Las mujeres con un MBA cobran 78 centavos por cada dólar que reciben los hombres con el mismo título, la mayor brecha entre todos los niveles educativos analizados por Payscale. Las mujeres con maestría perciben 80 centavos por dólar. Las credenciales más asociadas al acceso a puestos mejor pagos y de liderazgo tampoco alcanzan para cerrar la disparidad en el mercado laboral actual.

Un riesgo para la sucesión y el talento

Para las empresas, el problema no pasa solo por tener menos mujeres en puestos de alta dirección, sino por contar con menos personas calificadas entre las opciones disponibles cuando se abren cargos de liderazgo.

La planificación de la sucesión exige construir una cantera sólida de empleados que acumulen la experiencia, la visibilidad y la responsabilidad necesarias para asumir funciones de mayor peso. Cuando una parte del personal tiene menos posibilidades de avanzar hacia puestos directivos y ejecutivos, esa base de talento se achica.

El punto adquiere especial relevancia cuando las empresas deben reemplazar a sus líderes senior . Una cantera interna débil reduce la cantidad de candidatos idóneos y eleva la posibilidad de que las compañías deban buscar talento fuera de la organización. La contratación externa puede resolver una vacante inmediata, pero no corrige el problema de fondo: por qué el talento interno no alcanzó el desarrollo necesario para competir por ese cargo clave.

Por eso, la caída de la representación femenina en puestos de liderazgo exige más atención de la que reflejan los porcentajes generales. Si las mujeres avanzan a un ritmo más lento y llegan con menor frecuencia a cargos ejecutivos, las empresas afrontan un problema de representación y, además, corren el riesgo real de perder una parte de su potencial de liderazgo.

Qué deben hacer ahora los líderes empresariales

Para revertir esta caída, las empresas no necesitan regresar a un modelo específico de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión). Necesitan que sus líderes revisen con mayor profundidad las decisiones que definen quiénes avanzan dentro de la organización y quiénes se preparan para conducirla en el futuro.

Detectar dónde empieza a achicarse la cantera de líderes

Las empresas deberían revisar sus datos sobre retención y ascensos, en vez de asumir que el problema aparece en la alta dirección. Si las mujeres ingresan a la organización en proporciones similares, pero su presencia en puestos directivos, gerenciales o de vicepresidencia cae progresivamente, los líderes deben detectar en qué punto surge esa brecha y cuáles son las causas que la explican.

Auditar el acceso a los puestos que acercan a la alta dirección

No todos los cargos de liderazgo abren el mismo camino hacia la alta dirección. La experiencia en gestión de pérdidas y ganancias, conducir una reestructuración o supervisar una adquisición puede pesar mucho cuando los directorios y los ejecutivos evalúan candidatos para cargos de mayor responsabilidad.

El IMD identifica estos cargos como roles que preparan el camino hacia ascensos ejecutivos y señala que las mujeres siguen claramente subrepresentadas en ellos. Por eso, los líderes empresariales deberían mirar más allá de las tasas de promoción y analizar quiénes reciben las asignaciones que permiten sumar las credenciales necesarias para avanzar al siguiente nivel.

Hacer que el sponsorship y la sucesión sean más deliberados

El sponsorship puede definir quién gana visibilidad incluso antes de que aparezca un ascenso o un cargo de mayor responsabilidad. Sin embargo, solo el 31% de las mujeres que empiezan su carrera profesional tiene un patrocinador, frente al 45% de los hombres en ese mismo nivel.

Los líderes empresariales deberían priorizar el sponsorship en vez de dejarlo librado a relaciones informales. Los altos ejecutivos pueden respaldar a mujeres calificadas cuando se debaten asignaciones exigentes, proyectos de alta visibilidad y oportunidades de ascenso, sobre todo en reuniones en las que esas empleadas no están presentes.

Además, las empresas deberían revisar periódicamente a quién preparan para ocupar funciones de liderazgo clave, si las mujeres están representadas entre los posibles sucesores y si esos candidatos reciben la experiencia necesaria para convertirse en alternativas viables.

Hacer del desarrollo del liderazgo una responsabilidad ejecutiva

El área de Recursos Humanos puede medir las tasas de ascenso, detectar desigualdades y diseñar procesos para desarrollar talento. Pero no puede tomar todas las decisiones que definen quién asciende.

Los altos ejecutivos deciden a quién confiar una unidad de negocio con dificultades, quién presenta informes al directorio, quién asume la responsabilidad sobre un cliente importante y qué nombre aparece cuando surge una vacante de mayor jerarquía. Esas decisiones individuales terminan por definir la cantera de líderes dentro de la organización interna.

La reciente caída de la representación femenina en puestos de liderazgo debería llevar a las empresas a revisar con atención este proceso. Cuando el talento calificado se pierde entre los cargos iniciales y la alta dirección, el problema deja de limitarse a quién ocupa los puestos de la cima. La pregunta pasa por saber si la empresa desarrolla el equipo de liderazgo que necesitará en el futuro.

Las compañías que detecten dónde las mujeres pierden terreno, amplíen el acceso a experiencias clave de liderazgo y vuelvan más deliberados el patrocinio y la sucesión tendrán mejores condiciones para fortalecer su cantera de líderes y contar con opciones preparadas para asumir responsabilidades de mayor peso en los próximos años.