

MUJERES LÍDERES

Liderazgo sin paridad



La presencia de mujeres en puestos de alta dirección continúa creciendo, impulsada por políticas de diversidad, cambios culturales y una mayor participación femenina en sectores históricamente masculinos. Sin embargo, las ejecutivas participantes del presente Informe coinciden en que el acceso de las mujeres a los máximos niveles de decisión sigue enfrentando importantes desafíos.

En los últimos años, las ejecutivas han ganado protagonismo en áreas estratégicas vinculadas a la transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial. Informes internacionales muestran que cada vez más mujeres lideran proyectos tecnológicos y de innovación dentro de las organizaciones, consolidando un perfil ejecutivo asociado a la adaptabilidad, la visión de futuro y la gestión colaborativa.

Otra tendencia relevante es el avance femenino en mandos medios y en industrias tradicionalmente masculinas, como tecnología, logística, energía o minería. Este fenómeno es considerado por expertos como un cambio estructural que podría acelerar la llegada de más mujeres a los máximos cargos corporativos en los próximos años.

No obstante, persisten obstáculos significativos. Diversos estudios en 2026 como el del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otro de la Corporación Financiera Internacional (IFC), coinciden en señalar que el llamado "techo de cristal" continúa vigente y que, al ritmo actual, la paridad en posiciones de liderazgo empresarial recién podría alcanzarse hacia mediados de siglo. Entre las principales barreras aparecen la desigual distribución de las tareas de cuidado, la falta de redes de apoyo, los sesgos de género y la escasa representación femenina en determinados sectores económicos.

Otro dato insoslayable es que las mujeres están

sobrecalificadas, pero subrepresentadas. De hecho, en casi todos los sectores, las mujeres en posiciones de liderazgo tienen mayor nivel educativo que sus pares masculinos. Según datos del Banco Mundial, el 69% de las mujeres en puestos gerenciales tienen título universitario, comparado con el 58% de los hombres.

El sector tecnológico refleja claramente esta situación: aunque la participación femenina crece, las mujeres siguen siendo minoría en los puestos directivos. En Argentina, por ejemplo, apenas una de cada cinco posiciones de liderazgo en empresas tecnológicas está ocupada por mujeres. Según la investigación "Paridad en Código" de Chicas en Tecnología (CET), las mujeres representan apenas el 36% de la fuerza laboral técnica, pese a que el 76% de las mujeres en IT cuenta con estudios universitarios o de posgrado, frente al 54% de los hombres. En las grandes empresas, ellas ocupan el 20% de los puestos en los Directorios y el 9,6% en organizaciones de más de 250 empleados (Informe Insight 21).

Esta desigualdad tiene un correlato directo en los salarios. El estudio Talent Trends de Michael Page señala que 40% de las profesionales en Argentina percibe una brecha salarial de género. A pesar de que la mayoría de las empresas afirma que existe "igualdad salarial", solo el 8% realiza análisis formales de sueldos por género, y 2,3% según según Insight 21.

Frente a este escenario, las empresas participantes de este Informe están incorporando políticas de inclusión, programas de mentoría, esquemas de trabajo flexible y mecanismos de promoción interna orientados a reducir las brechas.

Un punto que también destacan la mayoría de las ejecutivas en este informe, es la importancia y la conexión directa entre empresas que lideran en políticas de diversidad y resultados económicos. De hecho numerosos estudios coinciden en que las organizaciones con equipos directivos más diversos obtienen mejores resultados económicos y sobre todo muestran una mayor capacidad de innovación y adaptación.

El desafío para los próximos años no será

únicamente incrementar la cantidad de mujeres en posiciones ejecutivas, sino también garantizar condiciones que permitan su permanencia, desarrollo y acceso real a los espacios de máxima decisión.

El efecto "último escalón"

El informe "Índice del Techo de Cristal", medición anual que compara la situación de las mujeres en el mercado de trabajo de los países de la OCDE, señaló que, aunque las mujeres superaron ampliamente a los hombres en acceso a la educación y en niveles de graduación, se mantuvieron brechas en participación laboral, salarios y acceso a puestos de liderazgo.

Las ejecutivas coincidieron en la existencia de un "efecto embudo" o del "último escalón", que implica una presencia femenina muy amplia en la gerencia media de las empresas, pero que se achica drásticamente al llegar a los puestos de decisión en las empresas (puestos en board o CEOs). Un informe de Grant Thornton Argentina coincide, identificando que en Argentina y Perú, 70% de las CEOs reconoce la existencia de un "techo de cristal" que limita el acceso a los niveles más altos de poder, incluso entre mujeres de gran trayectoria. El diagnóstico también coincide en señalar que la alta presencia femenina en niveles intermedios y gerenciales se diluye antes de llegar a los directorios y las posiciones de CEO.

Del Informe Mujeres Líderes se desprende que las ejecutivas, si bien admiten un fuerte avance en la presencia femenina en sus respectivas industrias, también advierten sobre la necesidad de formación corporativa que permita la promoción y avance en la carrera jerárquica en la empresa.

La mayor parte de las organizaciones que preciden intentan paliar este bache con políticas de networking y mentoreo para prepararlas para el liderazgo de grupos. Pero también fomentan el cambio cultural, con una efectiva gestión de la carga laboral y conciliación entre vida personal y profesional, para lograr retener a las jóvenes talento. A la vez el uso de tecnología para la contratación permite igualar las oportunidades

MUJERES LÍDERES

y sumar a nuevas camadas que no deban lidiar con sesgos de género, sino que ingresen por competitividad y preparación.

Las innovadoras y el negocio

Las ejecutivas que forman parte del Informe coinciden también en señalar la importancia de contar con grupos que incluyan mujeres y diversidad. No por cumplir con una política de DEI, sino para tener miradas diversas que hagan la diferencia en la puesta en práctica de negocios innovadores y lograr una empresa más flexible que pueda acomodarse a los tiempos de cambio.

Cabe señalar que este dato, crucial para el desarrollo mismo del negocio y la competitividad de la empresa, no proviene de eslóganes vacíos. Las estadísticas en los últimos años hablan por sí mismas: las empresas que mantienen sus inversiones en equidad tienen resultados tangibles en innovación y crecimiento de ingresos.

Según Women in Business 2026 de Grant Thornton, el 73% de las organizaciones con políticas DEI reportó crecimiento en ingresos, el 56,2% crecimiento en empleo y el 48,8% aumento en exportaciones.

En un estudio global, McKinsey reporta a su vez, que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género tienen hasta un 25% más de probabilidades de obtener rendimientos financieros superiores al promedio de su industria.

Refiriéndose a Latinoamérica, la consultora encontró que las empresas con al menos una mujer en su comité ejecutivo superan consistentemente a aquellas con comités enteramente masculinos, con un ROE 44% más alto y un margen EBIT 47% mayor.

Queda claro que la equidad de género en puestos de liderazgo y toma de decisiones, ya no es sólo un anhelo de buena voluntad en la agenda empresaria hacia 2030, sino es una decisión que implica mejoras sustanciales para el negocio y la supervivencia de la empresa en tiempos cambiantes. Quizás este sea el verdadero driver que impulse definitivamente la equidad antes del 2050.

REALIDAD DE LAS MUJERES EJECUTIVAS 2026

15%

Mujeres en cargos directivos en LATAM (BID)

14%

Mujeres en juntas directivas (empresas cotizadas) (IFC/Banco Mundial)

4%

Mujeres CEO en empresas cotizadas de LATAM (IFC/Banco Mundial)

26%

Juntas directivas 100% masculinas (IFC/Banco Mundial)

29%

Mujeres en la C-Suite (global) (McKinsey/LeanIn 2025)

-4%

Brecha salarial para mujeres en puestos gerenciales (Banco Mundial)

-11%

Brecha salarial para mujeres en propiedad de empresas (BM)

50/ 56 años

Tiempo estimado para alcanzar la paridad en LATAM (Foro Económico Mundial /BID)

[...] "efecto embudo" o del "último escalón", que implica una presencia femenina muy amplia en la gerencia media de las empresas, pero que se achica drásticamente al llegar a los puestos de decisión en las empresas (puestos en board o CEOs). Un informe de Grant Thornton Argentina coincide, identificando que en Argentina y Perú, 70% de las CEOs reconoce la existencia de un "techo de cristal" que limita el acceso a los niveles más altos de poder, incluso entre mujeres de gran trayectoria. El diagnóstico [...]

Liderazgo sin paridad

La presencia de mujeres en puestos de alta dirección continúa creciendo, impulsada por políticas de diversidad, cambios culturales y una mayor participación femenina en sectores históricamente masculinos. Sin embargo, las ejecutivas participantes del presente Informe coinciden en que el acceso de las mujeres a los máximos niveles de decisión sigue enfrentando importantes desafíos.

En los últimos años, las ejecutivas han ganado protagonismo en áreas estratégicas vinculadas a la transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial. Informes internacionales muestran que cada vez más mujeres lideran proyectos tecnológicos y de innovación dentro de las organizaciones, consolidando un perfil ejecutivo asociado a la adaptabilidad, la visión de futuro y la gestión colaborativa.

Otra tendencia relevante es el avance femenino en mandos medios y en industrias tradicionalmente masculinas, como tecnología, logística, energía o minería. Este fenómeno es considerado por expertos como un cambio estructural que podría acelerar la llegada de más mujeres a los máximos cargos corporativos en los próximos años.

No obstante, persisten obstáculos significativos. Diversos estudios en 2026 como el del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otro de la Corporación Financiera Internacional (IFC), coinciden en señalar que el llamado "techo de cristal" continúa vigente y que, al ritmo actual, la paridad en posiciones de liderazgo empresarial recién podría alcanzarse hacia mediados de siglo. Entre las principales barreras aparecen la desigual distribución de las tareas de cuidado, la falta de redes de apoyo, los sesgos de género y la escasa representación femenina en determinados sectores económicos.

Otro dato insoslayable es que las mujeres están sobrecalificadas, pero subrepresentadas. De hecho, en casi todos los sectores, las mujeres en posiciones de liderazgo tienen mayor nivel educativo que sus pares masculinos. Según datos del Banco Mundial, el 69% de las mujeres en puestos gerenciales tienen título universitario, comparado con el 58% de los hombres.

El sector tecnológico refleja claramente esta situación: aunque la participación femenina crece, las mujeres siguen siendo minoría en los puestos directivos. En Argentina, por ejemplo, apenas una de cada cinco posiciones de liderazgo en empresas tecnológicas está ocupada por mujeres. Según la investigación "Paridad en Código" de Chicas en Tecnología (CET), las mujeres representan apenas el 36% de la fuerza laboral técnica, pese a que el 76% de las mujeres en IT cuenta con estudios universitarios o de posgrado, frente al 54% de los hombres. En las grandes empresas, ellas ocupan el 20% de los puestos en los Directorios y el 9,6% en organizaciones de más de 250 empleados (Informe Insight 21).

Esta desigualdad tiene un correlato directo en los salarios. El estudio Talent Trends de Michael Page señala que 40% de las profesionales en Argentina percibe una brecha salarial de género. A pesar de que la mayoría de las empresas afirma que existe "igualdad salarial", solo el 8% realiza análisis formales de sueldos por género, y 2,3% según según Insight 21.

Frente a este escenario, las empresas participantes de este Informe están incorporando políticas de inclusión, programas de mentoría, esquemas de trabajo flexible y mecanismos de promoción interna orientados a reducir las brechas.

Un punto que también destacan la mayoría de las ejecutivas en este informe, es la importancia y la conexión directa entre empresas que lideran en políticas de diversidad y resultados económicos. De hecho numerosos estudios coinciden en que las organizaciones con equipos directivos más diversos obtienen mejores resultados económicos y sobre todo muestran una mayor capacidad de innovación y adaptación.

El desafío para los próximos años no será únicamente incrementar la cantidad de mujeres en posiciones ejecutivas, sino también garantizar condiciones que permitan su permanencia, desarrollo y acceso real a los espacios de máxima decisión.

El efecto "último escalón"

El informe "Índice del Techo de Cristal", medición anual que compara la situación de las mujeres en el mercado de trabajo de los países de la OCDE, señaló que, aunque las mujeres superaron ampliamente a los hombres en acceso a la educación y en niveles de graduación, se mantuvieron brechas en participación laboral, salarios y acceso a puestos de liderazgo.

Las ejecutivas coincidieron en la existencia de un "efecto embudo" o del "último escalón", que implica una presencia femenina muy amplia en la gerencia media de las empresas, pero que se achica drásticamente al llegar a los puestos de decisión en las empresas (puestos en board o CEOs). Un informe de Grant Thornton Argentina coincide, identificando que en Argentina y Perú, 70% de las CEOs reconoce la existencia de un "techo de cristal" que limita el acceso a los niveles más altos de poder, incluso entre mujeres de gran trayectoria. El diagnóstico también coincide en señalar que la alta presencia femenina en niveles intermedios y gerenciales se diluye antes de llegar a los directorios y las posiciones de CEO.

Del Informe Mujeres Líderes se desprende que las ejecutivas, si bien admiten un fuerte avance en la presencia femenina en sus respectivas industrias, también advierten sobre la necesidad de formación corporativa que permita la promoción y avance en la carrera jerárquica en la empresa.

La mayor parte de las organizaciones que preciden intentan paliar este bache con políticas de networking y mentoreo para prepararlas para el liderazgo de grupos. Pero también fomentan el cambio cultural, con una efectiva gestión de la carga laboral y conciliación entre vida personal y profesional, para lograr retener a las jóvenes talento. A la vez el uso de tecnología para la contratación permite igualar las oportunidades y sumar a nuevas candidatas que no deban lidiar con sesgos de género, sino que ingresen por competitividad y preparación.

Las innovadoras y el negocio

Las ejecutivas que forman parte del Informe coinciden también en señalar la importancia de contar con grupos que incluyan mujeres y diversidad. No por cumplir con una política de DEI, sino para tener miradas diversas que hagan la diferencia en la puesta en práctica de negocios innovadores y lograr una empresa más flexible que pueda acomodarse a los tiempos de cambio.

Cabe señalar que este dato, crucial para el desarrollo mismo del negocio y la competitividad de la empresa, no proviene de eslóganes vacíos. Las estadísticas en los últimos años hablan por sí mismas: las empresas que mantienen sus inversiones en equidad tienen resultados tangibles en innovación y crecimiento de ingresos.

Según Women in Business 2026 de Grant Thornton, el 73% de las organizaciones con políticas DEI reportó crecimiento en ingresos, el 56,2% crecimiento en empleo y el 48,8% aumento en exportaciones.

En un estudio global, McKinsey reporta a su vez, que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género tienen hasta un 25% más de probabilidades de obtener rendimientos financieros superiores al promedio de su industria.

Refiriéndose a Latinoamérica, la consultora encontró que las empresas con al menos una mujer en su comité ejecutivo superan consistentemente a aquellas con comités enteramente masculinos, con un ROE 44% más alto y un margen EBIT 47% mayor.

Queda claro que la equidad de género en puestos de liderazgo y toma de decisiones, ya no es sólo un anhelo de buena voluntad en la agenda empresarial hacia 2030, sino es una decisión que implica mejoras sustanciales para el negocio y la supervivencia de la empresa en tiempos cambiantes. Quizás este sea el verdadero driver que impulse definitivamente la equidad antes del 2050.

REALIDAD DE LAS MUJERES EJECUTIVAS 2026

15% Mujeres en cargos directivos en LATAM (BID)

14% Mujeres en juntas directivas (empresas cotizadas) (IFC/Banco Mundial)

4% Mujeres CEO en empresas cotizadas de LATAM (IFC/Banco Mundial)

26% Juntas directivas 100% masculinas (IFC/Banco Mundial)

29% Mujeres en la C-Suite (global) (McKinsey/LeanIn 2025)

-4% Brecha salarial para mujeres en puestos gerenciales (Banco Mundial)

-11% Brecha salarial para mujeres en propiedad de empresas (BM)

50/56 años Tiempo estimado para alcanzar la paridad en LATAM (Foro Económico Mundial/BID)