

DESAFÍOS COMPLEJOS DE RESOLVER

Estancamiento que se niega: mujeres, trabajo y una igualdad que no llega

Las mujeres ingresan al mercado laboral en proporciones similares a los hombres, pero su recorrido se va angostando a medida que avanzan

los niveles de decisión. El primer ascenso relevante sigue siendo el gran cuello de botella: cuando los hombres pasan a ser mayoría en los

niveles de liderazgo medio, la posibilidad de que las mujeres logren alcanzar posiciones más altas se vuelve cada vez más lejana.

CARMEN CORREA*

Durante la última década, la conversación sobre igualdad de género en el ámbito laboral ganó visibilidad, datos y consenso discursivo. Informes, compromisos públicos y discursos corporativos se multiplicaron. Sin embargo, los resultados siguen siendo decepcionantes. El último informe Women in the Workplace, elaborado por McKinsey y LeanIn.Org, vuelve a encender una señal de alerta: el progreso hacia la igualdad es real, pero frágil, y en varios niveles directamente se ha estancado.

El problema no es nuevo, pero sí persistente. Las mujeres ingresan al mercado laboral en proporciones similares a los hombres, pero su recorrido se va angostando a medida que avanzan los niveles de decisión. El primer ascenso relevante sigue siendo el gran cuello de botella. Por cada cien hombres promovidos a roles gerenciales, 93 mujeres dan ese paso, y en el caso de mujeres de color la cifra cae a 74. Esta brecha temprana tiene un efecto acumulativo: cuando los hombres pasan a ser mayoría en los niveles de liderazgo medio, la posibilidad de que las mujeres logren alcanzar posiciones más altas se vuelve cada vez más lejana.

Este estancamiento tiene consecuencias que trascienden lo individual. Aunque la representación femenina en los niveles más altos ha crecido lentamente, las mujeres siguen ocupando menos de un tercio de los puestos ejecutivos. La subrepresentación en los espacios de poder limita la diversidad de miradas, empobrece la toma de decisiones y reduce la capacidad de las organizaciones para anticipar riesgos, innovar y responder a contextos sociales cada vez más complejos. Aun así, en un escenario de incertidumbre económica y reordenamientos globales, muchas empresas parecen relegar la agenda de género a un segundo plano, como si



BRECHA. La diferencia de género en el trabajo no solo es estructural, sino también perceptiva.

fuera un lujo prescindible y no una condición para la competitividad y el desarrollo sostenible.

El cansancio también empieza a notarse. Los datos muestran que la brecha no es solo estructural, sino también perceptiva. Entre quienes recién comienzan su carrera, el 69% de las mujeres aspira a una promoción, frente al 80% de los hombres. En los niveles senior, la diferencia persiste: el 84% de las mujeres quiere ascender, frente al 92% de los hombres. No se trata de una renuncia al liderazgo, sino de la lectura realista de un sistema que ofrece menos apoyo, mayor carga y recompensas más inciertas. Cuando el esfuerzo no se traduce en oportunidades concretas, la desmotivación se vuelve una respuesta racional.

En América Latina, estas dinámicas se combinan con brechas estructurales aún más profundas. La informalidad laboral, las responsabilidades de cuidado no remuneradas y el acceso desigual al financiamiento hacen que millones de mujeres ni siquiera lleguen a ese "peldaño roto" del que hablan los informes globales. En Argentina, el panorama confirma esta tensión

entre avances y retrocesos: según el Índice Global de Brecha de Género 2025, el país cayó cinco posiciones y se ubicó en el puesto 37 sobre 148, con rezagos persistentes en participación económica y política, pese a los avances en educación.

Los datos sobre liderazgo refuerzan esta lectura. De acuerdo con el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton, las

Los avances hacia la igualdad de género en el ámbito laboral son decepcionantes

mujeres ocupan el 34 por ciento de los roles de Alta Dirección en Argentina. La cifra muestra un progreso lento y desigual, insuficiente para modificar de manera estructural quiénes toman las decisiones y cómo se distribuye el poder en el mundo del trabajo.

Frente a este escenario, la igualdad de género no puede seguir siendo una promesa abstracta ni un indicador de reputación corporativa. Requiere decisiones concretas, inversión sostenida y una revisión

profunda de cómo se define el liderazgo, el mérito y el éxito profesional. Implica asumir que el talento femenino no necesita ser "corregido" o "adaptado", sino habilitado. Y que los sistemas laborales deben transformarse para reflejar la realidad de quienes los integran.

En 2026, América Latina tendrá además una oportunidad estratégica para profundizar este debate. Perú será sede del Foro GLI Latam (Gender Lens Investing Forum), uno de los principales encuentros globales sobre inversión con enfoque de género, en un momento clave para discutir cómo el capital, público y privado, puede contribuir a cerrar brechas estructurales que el mercado laboral sigue reproduciendo.

La pregunta, entonces, no es si podemos permitirnos avanzar más rápido hacia la igualdad, sino si podemos permitirnos seguir demorándolo. Cada año de inacción consolida desigualdades que luego demandan décadas para revertirse. La evidencia está sobre la mesa. Lo que falta no es diagnóstico, sino voluntad de cambio. ■

* CEO de Pro Mujer

[...] bicó en el puesto 37 sobre 148, con rezagos persistentes en participación económica y política, pese a los avances en educación. Los datos sobre liderazgo refuerzan esta lectura. De acuerdo con el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton, las mujeres ocupan el 34 por ciento de los roles de Alta Dirección en Argentina. La cifra muestra un progreso lento y desigual, insuficiente para modificar de manera estructural quiénes toman las decisiones y cómo s [...]

Estancamiento que se niega: mujeres, trabajo y una igualdad que no llega

Las mujeres ingresan al mercado laboral en proporciones similares a los hombres, pero su recorrido se va angostando a medida que avanzan los niveles de decisión. El primer ascenso relevante sigue siendo el gran cuello de botella: cuando los hombres pasan a ser mayoría en los niveles de liderazgo medio, la posibilidad de que las mujeres logren alcanzar posiciones más altas se vuelve cada vez más lejana.

CARMEN CORREA*

Durante la última década, la conversación sobre igualdad de género en el ámbito laboral ganó visibilidad, datos y consenso discursivo. Informes, compromisos públicos y discursos corporativos se multiplicaron. Sin embargo, los resultados siguen siendo decepcionantes. El último informe Women in the Workplace, elaborado por McKinsey y LeanIn.Org, vuelve a encender una señal de alerta: el progreso hacia la igualdad es real, pero frágil, y en varios niveles directamente se ha estancado.

El problema no es nuevo, pero sí persistente. Las mujeres ingresan al mercado laboral en proporciones similares a los hombres, pero su recorrido se va angostando a medida que avanzan los niveles de decisión. El primer ascenso relevante sigue siendo el gran cuello de botella. Por cada cien hombres promovidos a roles gerenciales, 93 mujeres dan ese paso, y en el caso de mujeres de color la cifra cae a 74. Esta brecha temprana tiene un efecto acumulativo: cuando los hombres pasan a ser mayoría en los niveles de liderazgo medio, la posibilidad de que las mujeres logren alcanzar posiciones más altas se vuelve cada vez más lejana.

Este estancamiento tiene consecuencias que trascienden lo individual. Aunque la representación femenina en los niveles más altos ha crecido lentamente, las mujeres siguen ocupando menos de un tercio de los puestos ejecutivos. La subrepresentación en los espacios de poder limita la diversidad de miradas, empobrece la toma de decisiones y reduce la capacidad de las organizaciones para anticipar riesgos, innovar y responder a contextos sociales cada vez más complejos. Aun así, en un escenario de incertidumbre económica y reordenamientos globales, muchas empresas parecen relegar la agenda de género a un segundo plano, como si fuera un lujo prescindible y no una condición para la competitividad y el desarrollo sostenible.

El cansancio también empieza a notarse. Los datos muestran que la brecha no es solo estructural, sino también perceptiva. Entre quienes recién comienzan su carrera, el 69% de las mujeres aspira a una promoción, frente al 80% de los hombres. En los niveles sénior, la diferencia persiste: el 84% de las mujeres quiere ascender, frente al 92% de los hombres. No se trata de una renuncia al liderazgo, sino de la lectura realista de un sistema que ofrece menos apoyo, mayor carga y recompensas más inciertas. Cuando el esfuerzo no se traduce en oportunidades concretas, la desmotivación se vuelve una respuesta racional.

En América Latina, estas dinámicas se combinan con brechas estructurales aún más profundas. La informalidad laboral, las responsabilidades de cuidado no remuneradas y el acceso desigual al financiamiento hacen que millones de mujeres ni siquiera lleguen a ese "peldaño roto" del que hablan los informes globales. En Argentina, el panorama confirma esta tensión entre avances y retrocesos: según el índice Global de Brecha de Género 2025, el país cayó cinco posiciones y se ubicó en el puesto 37 sobre 148, con rezagos persistentes en participación económica y política, pese a los avances en educación.

Los datos sobre liderazgo refuerzan esta lectura. De acuerdo con el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton, las mujeres ocupan el 34 por ciento de los roles de Alta Dirección en Argentina. La cifra muestra un progreso lento y desigual, insuficiente para modificar de manera estructural quiénes toman las decisiones y cómo se distribuye el poder en el mundo del trabajo.

Frente a este escenario, la igualdad de género no puede seguir siendo una promesa abstracta ni un indicador de reputación corporativa. Requiere decisiones concretas, inversión sostenida y una revisión profunda de cómo se define el liderazgo, el mérito y el éxito profesional. Implica asumir que el talento femenino no necesita ser "corregido" o "adaptado", sino habilitado. Y que los sistemas laborales deben transformarse para reflejar la realidad de quienes los integran.

En 2026, América Latina tendrá además una oportunidad estratégica para profundizar este debate. Perú será sede del Foro GLI Latam (Gender Lens Investing Forum), uno de los principales encuentros globales sobre inversión con enfoque de género, en un momento clave para discutir cómo el capital, público y privado, puede contribuir a cerrar brechas estructurales que el mercado laboral sigue reproduciendo.

La pregunta, entonces, no es si podemos permitirnos avanzar más rápido hacia la igualdad, sino si podemos permitirnos seguir demorándolo. Cada año de inacción consolida desigualdades que luego demandan décadas para revertirse. La evidencia está sobre la mesa. Lo que falta no es diagnóstico, sino voluntad de cambio.

* CEO de Pro Mujer Los avances hacia la igualdad de género en el ámbito laboral son decepcionantes brecha. La diferencia de género en el trabajo no solo es estructural, sino también perceptiva.