

OPINIÓN

VIERNES 22 DE MAYO DE 2026

Mujeres que Deciden: El Camino Hacia la Paridad en el Liderazgo Regional



Por **MARIANA IDROGO (1)**

AAEC | Asociación Argentina de Ética y Compliance





El panorama del liderazgo corporativo en América Latina atraviesa un momento de profunda transformación, pero también de grandes paradojas. Según el reciente informe «**Mujeres que deciden: Panorama Regional 2026**», elaborado por **Grant Thornton Argentina** y **Fundación FLOR2**, la región se ha consolidado como una zona destacada en equidad corporativa, alcanzando un **37% de participación femenina en los puestos de alta dirección**.

Esta cifra supera el promedio global, reflejando el dinamismo del mercado medio y el impacto de las políticas de diversidad de la última década.

Sin embargo, el diagnóstico cualitativo basado en una encuesta a más de 400 mujeres líderes en Argentina y Perú revela una realidad preocupante: **la velocidad del cambio es insuficiente**. Al ritmo actual, se estima que la paridad real en el liderazgo empresarial será alcanzada recién en el **2051**.

El Drop to the Top y el Techo de Cristal

El estudio identifica lo que la literatura denomina el «Drop to the Top» (desplome hacia la cima). Esto es, si bien existe una sólida base de mujeres profesionales, ésta se diluye progresivamente antes de llegar a los Directorios.

En Argentina, el 66,13% de los CEOs son hombres, mientras que en Perú la cifra asciende al 82,35%. Esta brecha en la cúpula es consistente con la persistencia del «techo de cristal», sobre el que la mayoría de las mujeres líderes coinciden en reportar que romper este techo sigue siendo un desafío vigente (73,49% en Argentina y 69,61% en Perú).

El informe señala también que **la participación de mujeres en el Board sigue siendo baja**. En Argentina, la mayoría de las organizaciones reporta que las mujeres ocupan entre el 1% al

25% de los puestos de directorio, mientras que en Perú el panorama es algo más diverso: el 38,24% de las respuestas indicaron una participación femenina de 26% al 50%.

Desafíos Estructurales: Conciliación y Maternidad

Uno de los hallazgos más reveladores es la **brecha entre la existencia de políticas y su efectividad real**. Aunque más del 80% de las organizaciones cuentan con medidas de equilibrio entre vida laboral y personal (trabajo híbrido, horarios adaptables), la carga laboral real y la demanda de disponibilidad permanente siguen siendo los desafíos centrales para las mujeres.

La maternidad continúa operando como una barrera tangible. En Argentina, 1 de cada 4, y en Perú, 1 de cada 7 mujeres líderes reporta haber sufrido **penalización por maternidad**.

Incluso cuando los hijos crecen y la penalización directa disminuye, las **brechas de género en la parentalidad (distribución desigual de cuidados)** persisten, lo que demuestra que el tiempo por sí solo no resuelve la desigualdad estructural.

Habilitadores del Éxito: Más allá del Mérito Individual

El informe subraya que el crecimiento profesional no depende exclusivamente de las credenciales académicas. Las líderes encuestadas identifican factores clave del entorno como potenciadores de su carrera: **networking** (Red de contactos), **estilo de liderazgo**; y **capacitaciones y mentorías**.

¿Qué pueden hacer las organizaciones?

A pesar de las barreras, el compromiso es total: 9 de cada 10 mujeres líderes manifiestan un alto interés por seguir creciendo dentro de sus organizaciones.

Para transformar esta aspiración en trayectorias sostenibles, el informe señala que las empresas deben enfocarse prioritariamente en desarrollar **planes de carrera claros; políticas de corresponsabilidad** (esto es, medidas que fomenten la distribución equitativa de los cuidados) y en profesionalizar los procesos de evaluación dotándolos de mayor **transparencia y reducción de sesgos** (para evitar que los estereotipos machistas interfieran en las promociones).

Conclusión

En definitiva y a modo de conclusión, podemos decir que el futuro de la equidad en el liderazgo regional depende en gran medida de pasar de la **sensibilización** a la **modificación real** de las trayectorias. **No basta con esperar a que el tiempo cierre las brechas**, esto podría demorarnos muchos años más y la región necesita crecer. Por eso, si

queremos aprovechar todo el potencial de nuestros recursos, necesitamos trabajar sobre las estructuras reales y concretas que hoy limitan el acceso femenino a los espacios de decisión estratégica.

Citas

1. Este artículo fue escrito por Mariana Idrigo (Directora de Comisiones de Estudio AAEC y Codirectora de la Comisión de Behavioral Compliance) en colaboración con Gemini.

2. Acceso al informe completo:

https://hrsuite.ar.gt.com/_Informe/Mujeres_que_deciden.pdf?utm_source=perfit&utm_medium=email&utm_campaign=difusion%20GT

The logo for ABOGADOS COM.AR is displayed in white text on a blue background. The word "ABOGADOS" is in a large, bold, sans-serif font, and "COM.AR" is in a smaller, all-caps, sans-serif font directly below it. A small blue circle is positioned to the right of the word "ABOGADOS".

[...] El panorama del liderazgo corporativo en América Latina atraviesa un momento de profunda transformación, pero también de grandes paradojas. Según el reciente informe «Mujeres que deciden: Panorama Regional 2026» , elaborado por Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR 2, la región se ha consolidado como una zona destacada en equidad corporativa, alcanzando un 37% de participación femenina en los puestos de alta dirección .

Esta cifra supera el promedio global, reflejando el dinamismo [...]

El panorama del liderazgo corporativo en América Latina atraviesa un momento de profunda transformación, pero también de grandes paradojas. Según el reciente informe «Mujeres que deciden: Panorama Regional 2026» , elaborado por Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR 2, la región se ha consolidado como una zona destacada en equidad corporativa, alcanzando un 37% de participación femenina en los puestos de alta dirección .

Esta cifra supera el promedio global, reflejando el dinamismo del mercado medio y el impacto de las políticas de diversidad de la última década.

Sin embargo, el diagnóstico cualitativo basado en una encuesta a más de 400 mujeres líderes en Argentina y Perú revela una realidad preocupante: la velocidad del cambio es insuficiente . Al ritmo actual, se estima que la paridad real en el liderazgo empresarial será alcanzada recién en el 2051 .

El Drop to the Top y el Techo de Cristal

El estudio identifica lo que la literatura denomina el «Drop to the Top» (desplome hacia la cima). Esto es, si bien existe una sólida base de mujeres profesionales, ésta se diluye progresivamente antes de llegar a los Directorios.

En Argentina, el 66,13% de los CEOs son hombres, mientras que en Perú la cifra asciende al 82,35% . Esta brecha en la cúpula es consistente con la persistencia del «techo de cristal», sobre el que la mayoría de las mujeres líderes coinciden en reportar que romper este techo sigue siendo un desafío vigente (73,49% en Argentina y 69,61% en Perú).

El informe señala también que la participación de mujeres en el Board sigue siendo baja . En Argentina, la mayoría de las organizaciones reporta que las mujeres ocupan entre el 1% al 25% de los puestos de directorio, mientras que en Perú el panorama es algo más diverso: el 38,24% de las respuestas indicaron una participación femenina de 26% al 50%.

Desafíos Estructurales: Conciliación y Maternidad

Uno de los hallazgos más reveladores es la brecha entre la existencia de políticas y su efectividad real . Aunque más del 80% de las organizaciones cuentan con medidas de equilibrio entre vida laboral y personal (trabajo híbrido, horarios adaptables), la carga laboral real y la demanda de disponibilidad permanente siguen siendo los desafíos centrales para las mujeres.

La maternidad continúa operando como una barrera tangible. En Argentina, 1 de cada 4, y en Perú, 1 de cada 7 mujeres líderes reporta haber sufrido penalización por maternidad.

Incluso cuando los hijos crecen y la penalización directa disminuye, las brechas de género en la parentalidad (distribución desigual de cuidados) persisten, lo que demuestra que el tiempo por sí solo no resuelve la desigualdad estructural.

Habilitadores del Éxito: Más allá del Mérito Individual

El informe subraya que el crecimiento profesional no depende exclusivamente de las credenciales académicas. Las líderes encuestadas identifican factores clave del entorno como potenciadores de su carrera: networking (Red de contactos), estilo de liderazgo ; y capacitaciones y mentorías .

¿Qué pueden hacer las organizaciones?

A pesar de las barreras, el compromiso es total: 9 de cada 10 mujeres líderes manifiestan un alto interés por seguir creciendo dentro de sus organizaciones.

Para transformar esta aspiración en trayectorias sostenibles, el informe señala que las empresas deben enfocarse prioritariamente en desarrollar planes de carrera claros; políticas de corresponsabilidad (esto es, medidas que fomenten la distribución equitativa de los cuidados) y en profesionalizar los procesos de evaluación dotándolos de mayor transparencia y reducción de sesgos (para evitar que los estereotipos machistas interfieran en las promociones).

Conclusión

En definitiva y a modo de conclusión, podemos decir que el futuro de la equidad en el liderazgo regional depende en gran medida de pasar de la sensibilización a la modificación real de las trayectorias. No basta con esperar a que el tiempo cierre las brechas , esto podría demorarnos muchos años más y la región necesita crecer. Por eso, si queremos aprovechar todo el potencial de nuestros recursos, necesitamos trabajar sobre las estructuras reales y concretas que hoy limitan el acceso femenino a los espacios de decisión estratégica.