

8M: entre el 'suelo pegajoso' y el 'techo de cristal', el desafío invisible de las mujeres en las empresas

Los informes coinciden en que las mujeres están subrepresentadas en puestos de poder, aunque el liderazgo femenino aporta atributos que pueden transformar la cultura de una compañía



Entre el 'suelo pegajoso' y el 'techo de cristal': el desafío invisible de las mujeres en las empresas



Ayelén Trujillo
Redactora de El Cronista

Actualizado el 6 de Marzo de 2026 • 17:10



ESCUCHAR ESTE ARTÍCULO

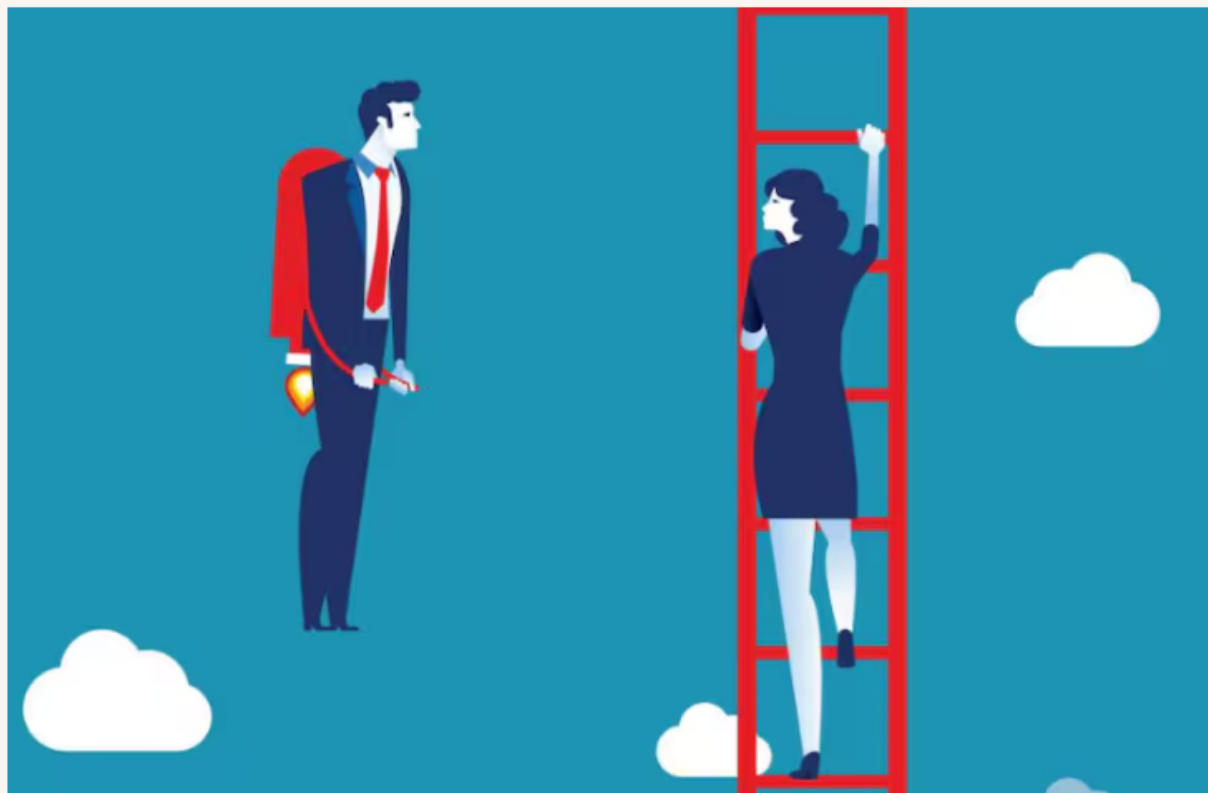
00:00

powerbeans

00:54

En la **Argentina**, menos de 2 de cada 10 lugares en los directorios de las principales **empresas** están ocupados por mujeres. Según un informe de **KPMG** sobre las 1000 compañías que más facturan en el país, solo el 17,8% de los integrantes de los directorios son mujeres.

Aunque las mujeres representan cerca de la mitad de la fuerza laboral -de acuerdo con un estudio exclusivo de CadaUna y la consultora Trendsity- su participación en los puestos jerárquicos continúa muy por debajo de la de los hombres. De hecho, en el país, **el 83% de los cargos directivos están ocupados por varones**, mientras que las mujeres apenas alcanzan el 17%. La brecha también se refleja en los ingresos: según el Indec, las mujeres ganan en promedio un 26,2% menos que los hombres.



En vísperas de otro Día Internacional de la Mujer, los informes coinciden: el liderazgo femenino aporta atributos que pueden transformar la cultura de una empresa

A estos reportes se suma el último informe de **Grant Thornton** que advierte sobre un retroceso global por primera vez en años: el porcentaje global de mujeres en puestos de alta dirección en empresas del mercado medio sufrió una caída, pasando del 34% al 32,9%. Este retroceso de 1,1 puntos porcentuales confirma que el progreso no es lineal: al ritmo actual, la paridad de género recién se alcanzaría en el año **2051**.

Obstáculos que enfrentan las mujeres

El estudio de Trendsity reveló que el desafío más grande ya no es solamente el conocido “techo de cristal”. El estudio introduce otro concepto: el **“suelo pegajoso”**, que hace referencia a las limitaciones culturales y sociales que presentan las mujeres. El sondeo, que incluyó entrevistas a 25 mujeres líderes en el país, detectó que uno de los miedos más frecuentes es el **temor a equivocarse o a preguntar**, una inseguridad que muchas veces surge de sesgos históricos dentro de las organizaciones.

El fenómeno no es exclusivo de la Argentina. A nivel global, las mujeres siguen siendo minoría en los espacios de poder. Según **ONU Mujeres**, solo el 22,9% de los ministerios en el mundo están ocupados por mujeres y menos del 18% de las empresas tienen una mujer al frente.

En América latina, la situación muestra avances, pero todavía con brechas importantes. El **Banco Interamericano de Desarrollo** (BID) reveló que las mujeres ocupan apenas el 23,6% de los ministerios y menos del 15% de los cargos directivos en empresas de la región. Sin embargo, algunos países muestran avances más rápidos. Brasil, por ejemplo, registra alrededor del 36,7% de mujeres en altos mandos corporativos y México alcanza el 38,9% en directorios, ambos por encima del promedio global.

Más allá de estas cifras, los estudios coinciden en que el liderazgo femenino aporta características que pueden transformar la cultura de una empresa. Entre los rasgos más destacados aparecen la **construcción de redes sólidas, la comunicación empática, la capacidad de lectura del contexto y el impulso de espacios de mentoría y patrocinio**. Estas habilidades, según indican los diversos relevamientos, favorecen la coordinación de equipos, la resolución de conflictos y la toma de decisiones en entornos complejos.

Las propias ejecutivas que hoy ocupan posiciones de liderazgo también destacan el valor de la diversidad dentro de las organizaciones. **Yuriko Huayana**, general manager para América Latina de VTEX, sostiene que los equipos diversos toman mejores decisiones porque analizan los problemas desde múltiples perspectivas. “La diversidad dejó de ser un discurso aspiracional para convertirse en una ventaja competitiva real”, afirma.

En la misma línea, **Clemencia Nicholson**, CEO de Arbusta, advierte que la baja participación femenina en sectores tecnológicos también impacta en la innovación. “Menos del 30% de los profesionales en STEM son mujeres, y en **inteligencia artificial** la proporción es aún menor. Esa falta de diversidad genera pérdida de calidad en las decisiones y en las soluciones que construimos y, por el contrario, los estudios indican que cuanto mayor es la diversidad de los equipos mayor es su capacidad de innovación”.



Entre el 'suelo pegajoso' y el 'techo de cristal': el desafío invisible de las mujeres en las empresas

Frente a este escenario, las consultoras coinciden en que **las organizaciones deben adoptar políticas activas** para reducir la brecha. Estas son las siguientes:

- **Transformar la evaluación de talento:** Incorporar métricas que valoren impacto colectivo, la comunicación y habilidades sociales aplicadas a resultados.
- **Patrocinio formal y transparente:** Programas institucionales de sponsoreo con objetivos claros, métricas y rendición de cuentas.
- **Redistribución de cargas invisibles:** Diseñar políticas que reconozcan y compensen el trabajo relacional y emocional.
- **Medición continua con datos desagregados:** No solo presencia en cargos senior, sino trayectorias completas de carrera, interrupciones, retornos y progresión.

A estas recomendaciones, **Grant Thornton** agrega que para evitar que el retroceso de profundice, las empresas deben:

- **Vincular la paridad con el éxito comercial:** Las empresas que implementan nuevas medidas de igualdad tienen un 73% más de probabilidades de crecer por encima del 5% anual.
- **Involucrar a todo el ecosistema:** Lograr que socios y proveedores compartan los objetivos de igualdad para mejorar la resiliencia de la empresa.
- **Aumentar la visibilidad de referentes:** Mostrar a mujeres en cargos estratégicos (CEO, CIO, CFO) es vital para inspirar a las futuras generaciones y atraer inversiones.

[...] un 26,2% menos que los hombres.

En vísperas de otro Día Internacional de la Mujer, los informes coinciden: el liderazgo femenino aporta atributos que pueden transformar la cultura de una empresa

A estos reportes se suma el último informe de Grant Thornton que advierte sobre un retroceso global por primera vez en años: el porcentaje global de mujeres en puestos de alta dirección en empresas del mercado medio sufrió una caída, pasando del 34% al 32,9%. Este retroceso de 1,1 puntos porcent [..]

Los informes coinciden en que las mujeres están subrepresentadas en puestos de poder, aunque el liderazgo femenino aporta atributos que pueden transformar la cultura de una compañía Entre el 'suelo pegajoso' y el 'techo de cristal': el desafío invisible de las mujeres en las empresas

En la Argentina, menos de 2 de cada 10 lugares en los directorios de las principales empresas están ocupados por mujeres. Según un informe de KPMG sobre las 1000 compañías que más facturan en el país, solo el 17,8% de los integrantes de los directorios son mujeres.

Aunque las mujeres representan cerca de la mitad de la fuerza laboral -de acuerdo con un estudio de la consultora Trendsity- su participación en los puestos jerárquicos continúa muy por debajo de la de los hombres. De hecho, en el país, el 83% de los cargos directivos están ocupados por varones, mientras que las mujeres apenas alcanzan el 17%. La brecha también se refleja en los ingresos: según el Indec, las mujeres ganan en promedio un 26,2% menos que los hombres.

En vísperas de otro Día Internacional de la Mujer, los informes coinciden: el liderazgo femenino aporta atributos que pueden transformar la cultura de una empresa

A estos reportes se suma el último informe de Grant Thornton que advierte sobre un retroceso global por primera vez en años: el porcentaje global de mujeres en puestos de alta dirección en empresas del mercado medio sufrió una caída, pasando del 34% al 32,9%. Este retroceso de 1,1 puntos porcentuales confirma que el progreso no es lineal: al ritmo actual, la paridad de género recién se alcanzaría en el año 2051.

El estudio de Trendsity reveló que el desafío más grande ya no es solamente el conocido "techo de cristal". El estudio introduce otro concepto: el "suelo pegajoso", que hace referencia a las limitaciones culturales y sociales que presentan las mujeres. El sondeo, que incluyó entrevistas a 25 mujeres líderes en el país, detectó que uno de los miedos más frecuentes es el temor a equivocarse o a preguntar, una inseguridad que muchas veces surge de sesgos históricos dentro de las organizaciones.

El fenómeno no es exclusivo de la Argentina. A nivel global, las mujeres siguen siendo minoría en los espacios de poder. Según ONU Mujeres, solo el 22,9% de los ministerios en el mundo están ocupados por mujeres y menos del 18% de las empresas tienen una mujer al frente.

En América latina, la situación muestra avances, pero todavía con brechas importantes. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reveló que las mujeres ocupan apenas el 23,6% de los ministerios y menos del 15% de los cargos directivos en empresas de la región. Sin embargo, algunos países muestran avances más rápidos. Brasil, por ejemplo, registra alrededor del 36,7% de mujeres en altos mandos corporativos y México alcanza el 38,9% en directorios, ambos por encima del promedio global.

Más allá de estas cifras, los estudios coinciden en que el liderazgo femenino aporta características que pueden transformar la cultura de una empresa. Entre los rasgos más destacados aparecen la construcción de redes sólidas, la comunicación empática, la capacidad de lectura del contexto y el impulso de espacios de mentoría y patrocinio. Estas habilidades, según indican los diversos relevamientos, favorecen la coordinación de equipos, la resolución de conflictos y la toma de decisiones en entornos complejos.

Las propias ejecutivas que hoy ocupan posiciones de liderazgo también destacan el valor de la diversidad dentro de las organizaciones. Yuriko Huayana, general manager para América Latina de VTEX, sostiene que los equipos diversos toman mejores decisiones porque analizan los problemas desde múltiples perspectivas. "La diversidad dejó de ser un discurso aspiracional para convertirse en una ventaja competitiva real", afirma.

En la misma línea, Clemencia Nicholson, CEO de Arbusta, advierte que la baja participación femenina en sectores tecnológicos también impacta en la innovación. "Menos del 30% de los profesionales en STEM son mujeres, y en inteligencia artificial la proporción es aún menor. Esa falta de diversidad genera pérdida de calidad en las decisiones y en las soluciones que construimos y, por el contrario, los estudios indican que cuanto mayor es la diversidad de los equipos mayor es su capacidad de innovación".

Entre el 'suelo pegajoso' y el 'techo de cristal': el desafío invisible de las mujeres en las empresas

Frente a este escenario, las consultoras coinciden en que las organizaciones deben adoptar políticas activas para reducir la brecha. Estas son las siguientes:

A estas recomendaciones, Grant Thornton agrega que para evitar que el retroceso de profundice, las empresas deben: