

Economía

Mujeres líderes: brecha salarial, diversidad y mandatos sociales

Las organizaciones todavía enfrentan cuentas pendientes a la hora de lograr la equidad en sus equipos. Las estrategias de los altos mandos fueron analizadas por las especialistas en el marco de una nueva edición de Visión 360° de Clarín.



Mujeres líderes: Carolina Borracchia, Natalie Neuberger, María Eugenia Arata y Laura La Torre. Foto: Luciano Thieberger. FTP CLARIN LTH_8961.jpg Z Thieberger

**FLORENCIA
LIPPO**

16/05/2026 00:38

El denominado “techo de cristal” es una realidad en la Argentina y en la región, a pesar de los esfuerzos de las empresas y todo el ecosistema por generar equipos diversos en sus organizaciones. Según el informe *Mujeres que deciden*, realizado por Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR, 35,46% de las líderes

encuestadas indica que las mujeres ocupan apenas entre **1% y 25%** de los asientos en los directorios.

A su vez, 73,49% de las líderes argentinas coincide en que **romper el "techo de cristal" es un desafío actual y vigente**. En ese sentido, el estancamiento no se debe a falta de interés, ya que nueve de cada 10 mujeres encuestadas desean seguir creciendo profesionalmente en sus organizaciones.

En ese proceso, las compañías toman decisiones estratégicas vinculadas al negocio y a la diversidad, desde medidas para reducir la brecha salarial, beneficios equitativos para hombres y mujeres y hasta políticas enfocadas en la concepción de equipos no binarios.

Estos temas fueron tratados en el encuentro "Mujeres líderes", tercera edición del año del ciclo *Visión 360°* de **Clarín**. La mesa estuvo integrada por **Natalie Neuberger**, directora Corporativa de Lidherma, **María Eugenia Arata**, directora de Personas y Relaciones Institucionales de ArcelorMittal Acindar, **Laura La Torre**, Founder & CEO de Sináptica, y **Carolina Borracchia**, CEO de Combo Latam.

La charla formó parte del ciclo anual *Visión 360°*, una serie de encuentros entre directivos de empresas, funcionarios, referentes sociales, emprendedores y expertos, sobre los retos que enfrentan las compañías en el país. Moderaron el streaming **Carolina Amoroso y Horacio Riggi**.



El ciclo contó con el respaldo principal de **Personal, DESA, PAE y OSDE**, además del sponsoreo de **AFARTE y Camuzzi** y el apoyo de **Lidherma y Acindar**.

Al analizar cuál debería ser el rol de las mujeres en posiciones de liderazgo, La Torre destacó la importancia de la igualdad de oportunidades y remarcó que las cuotas o cupos todavía son relevantes para abrir camino. La consultora también afirmó que no existe un “liderazgo femenino”, sino que hay “mujeres que lideran” y cada una lo hace de una manera diferente.

En ese sentido, Arata, de Acindar, sostuvo que las empresas tienen la responsabilidad de generar los espacios para que existan las oportunidades para las mujeres. “Nosotros podemos ser habilitadores desde el lugar que tenemos para que eso suceda”, agregó.

Neuberger por su parte invitó a las mujeres a emprender y tomó como ejemplo el caso de de su madre, **Patricia Dermer**, fundadora de la marca de *skincare* Lidherma. “Deseo que las mujeres se animen a caminar caminos que hoy no están dentro de su radio de pensamiento”, instó.

Sin embargo, las mujeres todavía enfrentan múltiples desafíos para lograr llevar adelante un emprendimiento. Según el Informe sobre el Emprendimiento Femenino 2024/2025 del Monitor Global de Emprendimiento (GEM), las principales razones citadas por mujeres para haber cerrado un negocio son la rentabilidad, con 29,4%, y motivos familiares o personales, con 21%, contra 14,3% en el caso de los hombres (para quienes ese motivo se ubica en cuarto lugar), un claro indicador de la tensión a la que se enfrentan muchas mujeres al intentar compaginar el emprendimiento con el cuidado de los hijos y las responsabilidades domésticas.

Borracchia planteó que las mujeres deben respetarse entre ellas y dejar de competir en los círculos laborales y personales.

“Tenemos que empezar a habitarnos con mucho más compañerismo. No seamos nuestra propia barrera”, opinó la CEO de Combo Latam. En esa línea, La Torre instó: “Debemos abrirle camino a otras mujeres y eso todavía nos cuesta”.

Diversidad

Según la encuesta de Grant Thornton y Fundación FLOR, en Argentina 66,13% de los consultados tiene como principales directivos o CEOs a hombres, confirmando que el acceso de las mujeres a la cúpula empresarial sigue siendo limitado. De todas maneras, el informe destaca que en la Argentina se observa un avance visible de las mujeres hacia la alta dirección, aunque aún insuficiente para la paridad.

“Hoy ya no está de moda hablar del rol de las mujeres en las organizaciones, y eso nos impone una responsabilidad, porque tenemos que hablar de ciertas cosas que no son tan cómodas”, dijo La Torre, quien apuntó que actualmente muchas firmas tienen programas de mentoreo para mujeres, pero no cuentan con iniciativas de sponsoreo. La diferencia está en lograr proyectos concretos para que las mujeres ocupen roles de

liderazgo. “Este tema dejó de estar en agenda, y tenemos pocos espacios para la mujer. Hay pocas sillas”, resaltó.

Arata, a cargo de la dirección de Personas y Relaciones Institucionales de ArcelorMittal Acindar afirmó que actualmente la empresa tiene una meta de 30% de mujeres en roles de liderazgo. En ese proceso, hoy la compañía siderúrgica alcanzó el 23%, mientras que hace dos años el número era del 11%.



“Hay todo un ecosistema que hay que poner a funcionar. Hay que enfocar toda la cultura de la organización en función del objetivo al que se quiere llegar”, agregó Arata con respecto a la estrategia integral de la compañía para que esto realmente suceda.

“El 50% del directorio de Acindar está conformado por mujeres”, sumó, como un hito en los más de 80 años de historia de la compañía. “Aportamos una mirada distinta, lo cual nos lleva a tomar decisiones con todas las miradas, algo que es enriquecedor en todos los ámbitos”, agregó la ejecutiva. Y adelantó que **Federico Amos**, actual CEO de Acindar, cree que quien lo reemplace será una mujer.

Arata contó que desde Acindar se articulan iniciativas con escuelas técnicas a fin de capacitar a mujeres en oportunidades en la industria. “Tenemos que seguir contratando mujeres en todos los niveles de la organización”, dijo. Y señaló que en la empresa sus empleados y empleadas disponen de licencias por maternidad y paternidad extendidas, flexibilidad horaria y *soft landing* para mujeres que fueron madres recientemente.

De acuerdo con el relevamiento de Grant Thornton, 84,66% de los consultados respondió que las empresas cuentan con esquemas de trabajo híbrido, horarios adaptables, licencias, atención al cuidado y también el apoyo que las mujeres líderes perciben desde las estructuras organizacionales.

Desde el universo de la cosmética y el cuidado personal que representa Lidherma, Neuberger sostuvo que en la empresa no se habla de cupos, sino que se apunta a lograr los mejores equipos. “Debemos tener personal que pueda empatizar con las necesidades de nuestros clientes”, dijo la directiva de esta firma familiar, quien además puso la lupa en los procesos de innovación y los aportes femeninos en esta área. “Estamos en tiempos donde todo es muy vertiginoso, e intentamos mantener una empresa ágil sin resignar calidad. Apuntamos a tener el rigor de la ciencia, pero con la flexibilidad que nos permite estar a la vanguardia”.

“Las nuevas generaciones tienen una mirada de mayor equidad sobre el mundo”, opinó Borracchia, no solo en la dicotomía entre hombres y mujeres sino también ante las personas no binarias. “La diversidad es una cuestión natural en estas generaciones”, sintetizó.

La brecha salarial

El 40% de las profesionales en Argentina percibe una **brecha salarial de género** de acuerdo con el estudio Talent Trends de la consultora de Recursos Humanos Michael Page. Aunque la cifra

desciende en el segmento ejecutivo, casi una de cada cuatro líderes del país expresa una insatisfacción con las iniciativas de las compañías para cerrar las diferencias salariales entre hombres y mujeres.

Sobre este aspecto, La Torre consideró que la brecha salarial se está cerrando, ya que es un tema que está sobre la mesa. “Que se haya visibilizado esta diferencia en los sueldos ya es un avance”, opinó la fundadora de Sináptica. Por su parte, destacó que en el sector público no se da esa diferencia ya que que las posiciones tienen una definición salarial sin distinción de género.

“Nosotras nos tenemos que animar a pedir más. Las mujeres siempre nos tiramos a menos”, agregó La Torre en este sentido, como un aspecto clave a la hora de la negociación. “En eso los hombres son más astutos”, coincidió Borracchia e invitó a las mujeres a entrenar esta cuestión.



Natalie Neuberger y Carolina Borracchia. Foto: Luciano Thieberger. FTP CLARIN LTH_8893.jpg Z Thieberger

Desde Lidherma, Neuberger sostuvo que, por ser una empresa de mujeres, no existe esa brecha. “En nuestra empresa, que nació de la mano de una mujer, no nos planteamos estas cuestiones.

Culturalmente medimos a las personas por el aporte de valor que pueden dar, no por el género”, sentenció.

Roles familiares y *burnout*

El burnout y la salud mental también fueron temas de debate. “El 53% de las mujeres en posiciones de liderazgo necesitó tomarse una licencia por salud mental y no lo hizo por miedo a que su carrera se viera opacada. Esto no está naturalizado en la conversación”, dijo Borracchia.

“La coordinación de las tareas de cuidado en el hogar las seguimos haciendo las mujeres”, sumó La Torre sobre la doble carga que deben enfrentar muchas líderes. “A las mujeres nos preguntan por la maternidad y a los hombres no”, diferenció.

Entre otros desafíos que enfrentan las mujeres, las especialistas también hicieron referencia a la transformación generacional que atraviesa el género. “Todavía hay culpa entre las mujeres que están haciendo algo, pero piensan que deberían estar haciendo otra cosa”, sintetizó Borracchia.

[...] br>El denominado "techo de cristal" es una realidad en la Argentina y en la región, a pesar de los esfuerzos de las empresas y todo el ecosistema por generar equipos diversos en sus organizaciones. Según el informe Mujeres que deciden, realizado por Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR, 35,46% de las líderes encuestadas indica que las mujeres ocupan apenas entre 1% y 25% de los asientos en los directorios. A su vez, 73,49% de las líderes argentinas coincide en que romper el "techo de cr [...]

El denominado "techo de cristal" es una realidad en la Argentina y en la región, a pesar de los esfuerzos de las empresas y todo el ecosistema por generar equipos diversos en sus organizaciones. Según el informe Mujeres que deciden, realizado por Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR, 35,46% de las líderes encuestadas indica que las mujeres ocupan apenas entre 1% y 25% de los asientos en los directorios.

A su vez, 73,49% de las líderes argentinas coincide en que romper el "techo de cristal" es un desafío actual y vigente. En ese sentido, el estancamiento no se debe a falta de interés, ya que nueve de cada 10 mujeres encuestadas desean seguir creciendo profesionalmente en sus organizaciones.

En ese proceso, las compañías toman decisiones estratégicas vinculadas al negocio y a la diversidad, desde medidas para reducir la brecha salarial, beneficios equitativos para hombres y mujeres y hasta políticas enfocadas en la concepción de equipos no binarios. Estos temas fueron tratados en el encuentro "Mujeres líderes", tercera edición del año del ciclo Visión 360° de Clarín. La mesa estuvo integrada por Natalie Neuberger, directora Corporativa de Lidherma, María Eugenia Arata, directora de Personas y Relaciones Institucionales de ArcelorMittal Acindar, Laura La Torre, Founder & CEO de Sináptica, y Carolina Borraccia, CEO de Combo Latam.

La charla formó parte del ciclo anual Visión 360°, una serie de encuentros entre directivos de empresas, funcionarios, referentes sociales, emprendedores y expertos, sobre los retos que enfrentan las compañías en el país. Moderaron el streaming Carolina Amoroso y Horacio Riggi.

El ciclo contó con el respaldo principal de Personal, DESA, PAE y OSDE, además del sponsoreo de AFARTE y Camuzzi y el apoyo de Lidherma y Acindar.

Al analizar cuál debería ser el rol de las mujeres en posiciones de liderazgo, La Torre destacó la importancia de la igualdad de oportunidades y remarcó que las cuotas o cupos todavía son relevantes para abrir camino. La consultora también afirmó que no existe un "liderazgo femenino", sino que hay "mujeres que lideran" y cada una lo hace de una manera diferente.

En ese sentido, Arata, de Acindar, sostuvo que las empresas tienen la responsabilidad de generar los espacios para que existan las oportunidades para las mujeres. "Nosotros podemos ser habilitadores desde el lugar que tenemos para que eso suceda", agregó.

Neuberger por su parte invitó a las mujeres a emprender y tomó como ejemplo el caso de su madre, Patricia Dermer, fundadora de la marca de skincare Lidherma. "Deseo que las mujeres se animen a caminar caminos que hoy no están dentro de su radio de pensamiento", instó.

Sin embargo, las mujeres todavía enfrentan múltiples desafíos para lograr llevar adelante un emprendimiento. Según el Informe sobre el Emprendimiento Femenino 2024/2025 del Monitor Global de Emprendimiento (GEM), las principales razones citadas por mujeres para haber cerrado un negocio son la rentabilidad, con 29,4%, y motivos familiares o personales, con 21%, contra 14,3% en el caso de los hombres (para quienes ese motivo se ubica en cuarto lugar), un claro indicador de la tensión a la que se enfrentan muchas mujeres al intentar compaginar el emprendimiento con el cuidado de los hijos y las responsabilidades domésticas.

Borraccia planteó que las mujeres deben respetarse entre ellas y dejar de competir en los círculos laborales y personales. "Tenemos que empezar a habitarnos con mucho más compañerismo. No seamos nuestra propia barrera", opinó la CEO de Combo Latam. En esa línea, La Torre instó: "Debemos abrirle camino a otras mujeres y eso todavía nos cuesta".

Diversidad

Según la encuesta de Grant Thornton y Fundación FLOR, en Argentina 66,13% de los consultados tiene como principales directivos o CEOs a hombres, confirmando que el acceso de las mujeres a la cúpula empresarial sigue siendo limitado. De todas maneras, el informe destaca que en la Argentina se observa un avance visible de las mujeres hacia la alta dirección, aunque aún insuficiente para la paridad.

"Hoy ya no está de moda hablar del rol de las mujeres en las organizaciones, y eso nos impone una responsabilidad, porque tenemos que hablar de ciertas cosas que no son tan cómodas", dijo La Torre, quien apuntó que actualmente muchas firmas tienen programas de mentoreo para mujeres, pero no cuentan con iniciativas de sponsoreo. La diferencia está en lograr proyectos concretos para que las mujeres ocupen roles de liderazgo. "Este tema dejó de estar en agenda, y tenemos pocos espacios para la mujer. Hay pocas sillas", resaltó.

Arata, a cargo de la dirección de Personas y Relaciones Institucionales de ArcelorMittal Acindar afirmó que actualmente la empresa tiene una meta de 30% de mujeres en roles de liderazgo. En ese proceso, hoy la compañía siderúrgica alcanzó el 23%, mientras que hace dos años el número era del 11%.

"Hay todo un ecosistema que hay que poner a funcionar. Hay que enfocar toda la cultura de la organización en función del objetivo al que se quiere llegar", agregó Arata con respecto a la estrategia integral de la compañía para que esto realmente suceda.

"El 50% del directorio de Acindar está conformado por mujeres", sumó, como un hito en los más de 80 años de historia de la compañía. "Aportamos una mirada distinta, lo cual nos lleva a tomar decisiones con todas las miradas, algo que es enriquecedor en todos los ámbitos", agregó la ejecutiva. Y adelantó que Federico Amos, actual CEO de Acindar, cree que quien lo reemplace será una mujer. Arata contó que desde Acindar se articulan iniciativas con escuelas técnicas a fin de capacitar a mujeres en oportunidades en la industria. "Tenemos que seguir contratando mujeres en todos los niveles de la organización", dijo. Y señaló que en la empresa sus empleados y empleadas disponen de licencias por maternidad y paternidad extendidas, flexibilidad horaria y soft landing para mujeres que fueron madres recientemente.

De acuerdo con el relevamiento de Grant Thornton, 84,66% de los consultados respondió que las empresas cuentan con esquemas de trabajo híbrido, horarios adaptables, licencias, atención al cuidado y también el apoyo que las mujeres líderes perciben desde las estructuras organizacionales.

Desde el universo de la cosmética y el cuidado personal que representa Lidherma, Neuberger sostuvo que en la empresa no se habla de

cupos, sino que se apunta a lograr los mejores equipos. "Debemos tener personal que pueda empatizar con las necesidades de nuestros clientes", dijo la directiva de esta firma familiar, quien además puso la lupa en los procesos de innovación y los aportes femeninos en esta área. "Estamos en tiempos donde todo es muy vertiginoso, e intentamos mantener una empresa ágil sin resignar calidad. Apuntamos a tener el rigor de la ciencia, pero con la flexibilidad que nos permite estar a la vanguardia".

"Las nuevas generaciones tienen una mirada de mayor equidad sobre el mundo", opinó Borracchia, no solo en la dicotomía entre hombres y mujeres sino también ante las personas no binarias. "La diversidad es una cuestión natural en estas generaciones", sintetizó.

La brecha salarial

El 40% de las profesionales en Argentina percibe una brecha salarial de género de acuerdo con el estudio Talent Trends de la consultora de Recursos Humanos Michael Page. Aunque la cifra desciende en el segmento ejecutivo, casi una de cada cuatro líderes del país expresa una insatisfacción con las iniciativas de las compañías para cerrar las diferencias salariales entre hombres y mujeres.

Sobre este aspecto, La Torre consideró que la brecha salarial se está cerrando, ya que es un tema que está sobre la mesa. "Que se haya visibilizado esta diferencia en los sueldos ya es un avance", opinó la fundadora de Sináptica. Por su parte, destacó que en el sector público no se da esa diferencia ya que las posiciones tienen una definición salarial sin distinción de género.

"Nosotras nos tenemos que animar a pedir más. Las mujeres siempre nos tiramos a menos", agregó La Torre en este sentido, como un aspecto clave a la hora de la negociación. "En eso los hombres son más astutos", coincidió Borracchia e invitó a las mujeres a entrenar esta cuestión.

Desde Lidherma, Neuberger sostuvo que, por ser una empresa de mujeres, no existe esa brecha. "En nuestra empresa, que nació de la mano de una mujer, no nos planteamos estas cuestiones. Culturalmente medimos a las personas por el aporte de valor que pueden dar, no por el género", sentenció.

Roles familiares y burnout

El burnout y la salud mental también fueron temas de debate. "El 53% de las mujeres en posiciones de liderazgo necesitó tomarse una licencia por salud mental y no lo hizo por miedo a que su carrera se viera opacada. Esto no está naturalizado en la conversación", dijo Borracchia.

"La coordinación de las tareas de cuidado en el hogar las seguimos haciendo las mujeres", sumó La Torre sobre la doble carga que deben enfrentar muchas líderes. "A las mujeres nos preguntan por la maternidad y a los hombres no", diferenció.

Entre otros desafíos que enfrentan las mujeres, las especialistas también hicieron referencia a la transformación generacional que atraviesa el género. "Todavía hay culpa entre las mujeres que están haciendo algo, pero piensan que deberían estar haciendo otra cosa", sintetizó Borracchia.