

## Alertan que más del 60% de las mujeres líderes enfrenta barreras incluso en puestos de alta jerarquía

 Por Luz Rodríguez

Un estudio reciente, con foco en la experiencia de directoras y gerentas argentinas y peruanas, destacó que estas barreras corresponden a sesgos o estereotipos.



El análisis, con foco en la experiencia de directoras y gerentas, mostró los desafíos que persisten con el llamado techo de cristal y sesgos sobre el lugar que ocupan. | Foto: Punto a Punto

El **liderazgo femenino sigue encontrando limitaciones** para ser ejercido plenamente, de acuerdo a un estudio que alertó que **más del 60% de las mujeres líderes en la**

**Argentina y Perú enfrenta barreras** incluso en puestos de alta jerarquía.

El análisis, con foco en la experiencia de directoras y gerentas, mostró los desafíos que persisten con el llamado techo de cristal y sesgos sobre el lugar que ocupan en sus empresas.

El dato surgió de la consultora **Grant Thornton Argentina** y **Fundación FLOR**, tras la presentación de su **reporte en conjunto "Mujeres que deciden"**. Allí dieron un panorama regional **en la Argentina y Perú**, con el ojo puesto en 415 líderes -incluyendo **CEOs, socias, directoras y gerentas-** entre junio a octubre de 2025.

A su vez, un estudio de la consultora llamado **Women in Business 2026** ya había indicado que **el liderazgo femenino global** pasó de un 19% a un 32% en los últimos 22 años (2004-2026). No obstante, advierten que se da de forma lenta y **proyectan que la paridad de género** ocurrirá **recién en 2051**.

Desde el panel de **Grant Thornton** advirtieron que este estudio junto a FLOR fue el primero con países de Sudamérica y aseguraron que Latinoamérica destaca en la región debido a que **"tiene un 37% de mujeres en puestos de decisión contra el 32% del mundo"**. "Esto dice algo de un entusiasmo, una garra, un empuje", subrayó la vocera del estudio de parte de la compañía **Matiana Behrends**.

Ante la consulta de **Ámbito**, desde FLOR sostuvieron que los hallazgos del estudio pueden **servirle a las organizaciones para repensar su cultura y así impulsarlas a llevar políticas de acción**. Por otro lado, desde Grant Thornton destacaron la importancia del **trabajo colaborativo y en red**, como forma de contrarrestar la autoexigencia de creer que una puede sola sin ayuda de otros.



Otro factor que reflató es el llamado techo de cristal, que desafío continúa vigente para el 73,49% de las argentinas y el 69,61% de peruanas. | Freepik

## Más del 60% de las mujeres aún vive barreras por su género

**En la Argentina, el 63,3% de las encuestadas** indicó que los **estereotipos, normas sociales, discriminación o violencia o falta de representación** dificultaron el desarrollo de su carrera. Entre estas barreras, destacaron las que corresponden a **“sesgos / estereotipos” (19,71%) y “machismo” (19,18%)**. En esta segunda categoría, desde la consultora ampliaron que surgió a partir de las respuestas recibidas que hicieron hincapié en el **concepto de "club cerrado" entre hombres.**

Este término se refiere a **"ese club donde el hombre admite al hombre porque se siente cómodo,** porque hablan el 'mismo código': se van a jugar al fútbol, a tomar algo, se juntan en otros ambientes y les resulta más fácil comunicarse que con alguien que les plantea una diferencia, como una mujer u otra diversidad", detalló Behrends.

Si bien el mapa de barreras es similar en Perú, cambia el énfasis: en este país, **si bien también se acentúa el peso de los sesgos/estereotipos (en un 23,98%),** en segundo lugar trascendió el de los **estilos de liderazgo (18,55%)**. Entre ambos países, las líderes encuestadas pertenecen a rubros como:

- **Consultoría (18,85%),** Servicios financieros y seguros (10,22%) y software, digital y tecnología (7,67%), por la **Argentina**;
- **Servicios financieros y seguros (17,65%),** manufactura (15,69%) y energía y servicios públicos (9,80%), por **Perú**;

Además, otro factor que reflató es el llamado **techo de cristal**, entendido como las barreras invisibles que impiden que las mujeres capacitadas y formadas asciendan con la misma facilidad que sus compañeros varones. El estudio señaló que este desafío **continúa siendo vigente** para el **73,49% de las líderes argentinas y el 69,61% de las peruanas**.

La directora ejecutiva de Fundación FLOR **Giselle Petraglia Romano le sugirió a las organizaciones que se topen con su estudio** que lo primero a hacer es "revisar su cultura y sus variables de diversidad" para de allí pasar a un plan de acción: "Lo ideal es hacer un diagnóstico desde donde se parte y de ahí pasar a **una revisión de políticas y procesos de selección y comunicación**", detalló.

También destacó que si bien esto es beneficioso para todas las personas, es necesaria la **perspectiva de género** ya que "no es lo mismo el desarrollo de carrera de las mujeres que de los hombres". Por otro lado, al ser consultada sobre **qué le diría a los hombres que vean los hallazgos** sostuvo que se debe "revisar un poco en dónde estamos y **cuáles son cuáles son las cosas que nos habilitaron a estar**".

"Muchas veces les pasa de decir 'a mí esto no me pasó' y **hay que mirar más allá de la propia experiencia**. Quizás no lo viste y le pasó a tu colega o tu mamá, entonces la producción de contenido nos hace salir de lo individual y **centrarnos en la evidencia**", concluyó.



En ambos países, las encuestadas destacaron las redes de contactos y capacitaciones, entre los factores que potenciaron su carrera.

## El equilibrio con la vida personal y la importancia de potenciar el desarrollo

El estudio también indagó en un aspecto central de la vida social contemporánea de los empleados: la **conciliación entre la esfera laboral y personal**. Al respecto, las encuestadas fueron consultadas sobre si sus empresas **cuentan con medidas para favorecer este equilibrio**, tales como esquemas de **trabajo híbrido, horarios adaptables, licencias y apoyo, entre otras**. En ambas muestras dieron cuenta de políticas de este estilo: desde la Argentina respondieron positivamente en un **84,66%** y en Perú **80,39%**.

En esa línea, se indagó **qué potenciadores reconocieron en su desarrollo profesional**, a la par de su formación académica: de forma general, las **líderes señalan elementos vinculados al entorno y las oportunidades**, más que atributos individuales aislados. En ambos países, las menciones se concentraron en **redes de contactos (networking) (Argentina 28,52%; Perú 27,18%), estilo de**

## **liderazgo (Argentina 27,78%; Perú 27,53%) y capacitaciones (Argentina 22,47%; Perú 23,69%).**

Como matiz, en **Perú** se reconoce con mayor frecuencia el **aporte de las mentorías (12,89% vs. 8,52% en Argentina)**, mientras que en nuestro país destaca la figura de **tutoras mujeres (8,15% vs. 5,57% en Perú)**, como diversas formas de acompañamiento.

Del lado de Grant Thornton, su vocera del estudio y socia de Advisory Services, **Matiana Behrends**, ponderó como un primer paso el **trabajo colaborativo**, en forma de unión y ayuda mutua para "dejar de vivir en esto de 'es mi metro cuadrado y nada más': "A nivel organizacional, **empezar un cambio cultural e integral es poder instalar los temas, hablar y trabajar en redes**".

"La carga mental tiene que ver con este capa de superhéroes que nos ponemos. Como una organización no puede hacer todo y necesita de estas redes, una persona tampoco puede y necesita trabajar en espacios compartidos", sostuvo Behrends y recalcó que ninguna política de género "es exclusivamente de mujeres" ya que junto a los hombres "nos toca el cambio cultural".

"Esto es entre todos y se construye todos los días: desde los **diálogos, los modos de trabajo y de percibir el liderazgo, de cómo se habla y de qué**. Tenemos que trabajar en instalar los temas, conversarlos, levantar la mano, identificar. Se va configurando por ahí", sintetizó.



[...] de alta jerarquía.

El análisis, con foco en la experiencia de directoras y gerentas, mostró los desafíos que persisten con el llamado techo de cristal y sesgos sobre el lugar que ocupan en sus empresas.

El dato surgió de la consultora Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR, tras la presentación de su reporte en conjunto "Mujeres que deciden". Allí dieron un panorama regional en la Argentina y Perú, con el ojo puesto en 415 líderes -incluyendo CEOs, socias, directoras y gerentas [...]

El liderazgo femenino sigue encontrando limitaciones para ser ejercido plenamente, de acuerdo a un estudio que alertó que más del 60% de las mujeres líderes en la Argentina y Perú enfrenta barreras incluso en puestos de alta jerarquía.

El análisis, con foco en la experiencia de directoras y gerentas, mostró los desafíos que persisten con el llamado techo de cristal y sesgos sobre el lugar que ocupan en sus empresas.

El dato surgió de la consultora Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR, tras la presentación de su reporte en conjunto "Mujeres que deciden". Allí dieron un panorama regional en la Argentina y Perú, con el ojo puesto en 415 líderes -incluyendo CEOs, socias, directoras y gerentas- entre junio a octubre de 2025.

Desde el panel de Grant Thornton advirtieron que este estudio junto a FLOR fue el primero con países de Sudamérica y aseguraron que Latinoamérica destaca en la región debido a que "tiene un 37% de mujeres en puestos de decisión contra el 32% del mundo". "Esto dice algo de un entusiasmo, una garra, un empuje", subrayó la vocera del estudio de parte de la compañía Matiana Behrends.

Más del 60% de las mujeres aún vive barreras por su género

En la Argentina, el 63,3% de las encuestadas indicó que los estereotipos, normas sociales, discriminación o violencia o falta de representación dificultaron el desarrollo de su carrera. Entre estas barreras, destacaron las que corresponden a "sesgos / estereotipos" (19,71%) y "machismo" (19,18%). En esta segunda categoría, desde la consultora ampliaron que surgió a partir de las respuestas recibidas que hicieron hincapié en el concepto de "club cerrado" entre hombres.

Este término se refiere a "ese club donde el hombre admite al hombre porque se siente cómodo, porque hablan el 'mismo código': se van a jugar al fútbol, a tomar algo, se juntan en otros ambientes y les resulta más fácil comunicarse que con alguien que les plantea una diferencia, como una mujer u otra diversidad", detalló Behrends.

Si bien el mapa de barreras es similar en Perú, cambia el énfasis: en este país, si bien también se acentúa el peso de los sesgos/estereotipos (en un 23,98%), en segundo lugar trascendió el de los estilos de liderazgo (18,55%). Entre ambos países, las líderes encuestadas pertenecen a rubros como:

Consultoría (18,85%), Servicios financieros y seguros (10,22%) y software, digital y tecnología (7,67%), por la Argentina ;

Servicios financieros y seguros (17,65%), manufactura (15,69%) y energía y servicios públicos (9,80%), por Perú ;

Además, otro factor que reflató es el llamado techo de cristal, entendido como las barreras invisibles que impiden que las mujeres capacitadas y formadas asciendan con la misma facilidad que sus compañeros varones. El estudio señaló que este desafío continúa siendo vigente para el 73,49% de las líderes argentinas y el 69,61% de las peruanas.

La directora ejecutiva de Fundación FLOR Giselle Petraglia Romano le sugirió a las organizaciones que se topen con su estudio que lo primero a hacer es "revisar su cultura y sus variables de diversidad" para de allí pasar a un plan de acción: "Lo ideal es hacer un diagnóstico desde donde se parte y de ahí pasar a una revisión de políticas y procesos de selección y comunicación", detalló.

También destacó que si bien esto es beneficioso para todas las personas, es necesaria la perspectiva de género ya que "no es lo mismo el desarrollo de carrera de las mujeres que de los hombres". Por otro lado, al ser consultada sobre qué le diría a los hombres que vean los hallazgos sostuvo que se debe "revisar un poco en dónde estamos y cuáles son las cosas que nos habilitaron a estar".

"Muchas veces les pasa de decir 'a mí esto no me pasó' y hay que mirar más allá de la propia experiencia. Quizás no lo viste y le pasó a tu colega o tu mamá, entonces la producción de contenido nos hace salir de lo individual y centrarnos en la evidencia", concluyó.

El equilibrio con la vida personal y la importancia de potenciar el desarrollo

El estudio también indagó en un aspecto central de la vida social contemporánea de los empleados: la conciliación entre la esfera laboral y personal. Al respecto, las encuestadas fueron consultadas sobre si sus empresas cuentan con medidas para favorecer este equilibrio, tales como esquemas de trabajo híbrido, horarios adaptables, licencias y apoyo, entre otras. En ambas muestras dieron cuenta de políticas de este estilo: desde la Argentina respondieron positivamente en un 84,66% y en Perú 80,39%.

En esa línea, se indagó qué potenciadores reconocieron en su desarrollo profesional, a la par de su formación académica: de forma general, las líderes señalan elementos vinculados al entorno y las oportunidades, más que atributos individuales aislados. En ambos países, las menciones se concentraron en redes de contactos (networking) (Argentina 28,52%; Perú 27,18%), estilo de liderazgo (Argentina 27,78%; Perú 27,53%) y capacitaciones (Argentina 22,47%; Perú 23,69%).

Como matiz, en Perú se reconoce con mayor frecuencia el aporte de las mentorías (12,89% vs. 8,52% en Argentina), mientras que en nuestro país destaca la figura de tutoras mujeres (8,15% vs. 5,57% en Perú), como diversas formas de acompañamiento.

Del lado de Grant Thornton, su vocera del estudio y socia de Advisory Services, Matiana Behrends, ponderó como un primer paso el trabajo colaborativo, en forma de unión y ayuda mutua para "dejar de vivir en esto de 'es mi metro cuadrado y nada más': "A nivel organizacional, empezar un cambio cultural e integral es poder instalar los temas, hablar y trabajar en redes" .

"La carga mental tiene que ver con este capa de superhéroes que nos ponemos. Como una organización no puede hacer todo y necesita de estas redes, una persona tampoco puede y necesita trabajar en espacios compartidos", sostuvo Behrends y recaló que ninguna política de género "es exclusivamente de mujeres" ya que junto a los hombres "nos toca el cambio cultural". "Esto es entre todos y se construye todos los días: desde los diálogos, los modos de trabajo y de percibir el liderazgo, de cómo se habla y de qué . Tenemos que trabajar en instalar los temas, conversarlos, levantar la mano, identificar. Se va configurando por ahí", sintetizó.

El análisis, con foco en la experiencia de directoras y gerentas, mostró los desafíos que persisten con el llamado techo de cristal y sesgos sobre el lugar que ocupan.