

Brecha de género en las empresas argentinas: cuánto cuesta la desigualdad y cómo afecta la competitividad

Aunque la participación de mujeres en puestos directivos creció en los últimos años, los datos muestran que las desigualdades persisten en salarios, acceso a posiciones jerárquicas y participación laboral.

JAVIER COLOMER · 27 DE AGOSTO DE 2026 ·



La brecha de género suele analizarse a partir de las diferencias salariales o de la cantidad de mujeres que llegan a posiciones de liderazgo. Sin embargo, detrás de esos indicadores existe otra dimensión menos visible: el impacto que las desigualdades pueden generar sobre la capacidad de las empresas para atraer talento, formar equipos diversos, retener profesionales y competir.

En Argentina, según recopiló **Revista Ocio**, el panorama presenta algunos avances, pero también fuertes contrastes. El país alcanzó la paridad educativa según mediciones internacionales y en determinadas empresas aumentó significativamente la presencia femenina en la alta dirección. Al mismo tiempo, las mujeres continúan registrando menores niveles de participación económica y tienen menos presencia que los varones en cargos de conducción.

El **Global Gender Gap Report 2025**, elaborado por el Foro Económico Mundial, ubicó a Argentina en el puesto 37 entre 148 economías, con el 76,2% de la brecha general de género cerrada. Sin

embargo, al observar exclusivamente el indicador de **Participación y Oportunidades Económicas**, el país descendía hasta el puesto 93.

Es allí donde aparece una de las principales paradojas argentinas: las mujeres alcanzan niveles educativos similares a los hombres, pero esas capacidades todavía no se traducen de manera equivalente en ingresos, participación laboral y acceso a espacios de decisión.



Argentina: más mujeres en la alta dirección, pero todavía lejos de la paridad

Uno de los indicadores que muestra una evolución favorable surge del estudio **Women in Business 2025**, de Grant Thornton. De acuerdo con la investigación, las mujeres ocupaban el **34,9% de los puestos de alta dirección en las empresas argentinas del mercado medio relevadas**, frente al 30,8% registrado un año antes.

El crecimiento resulta significativo si se observa la evolución histórica: en 2019, la participación femenina era del 19,8%. Argentina logró así acercarse al promedio sudamericano, que en 2025 alcanzó el 37,2%, y se ubicó ligeramente por encima del promedio global del 34%.

El **Dossier estadístico sobre las mujeres publicado por el Indec en 2026** muestra una realidad más desigual. Durante el tercer trimestre de 2025, solamente el **4,6% de las mujeres ocupadas se encontraba en puestos de dirección o jefatura**, mientras que entre los varones esa proporción ascendía al 8,5%.

Ambos indicadores miden universos diferentes, pero juntos permiten observar el fenómeno: mientras algunas organizaciones avanzan en la incorporación de mujeres a sus estructuras directivas, en el mercado laboral argentino en general la posibilidad de **alcanzar posiciones jerárquicas continúa siendo considerablemente menor para ellas**.



La brecha salarial que también atraviesa a las empresas

Las diferencias aparecen además en los ingresos. Los últimos datos difundidos por el Indec revelan que durante 2024 la brecha en la remuneración promedio por puesto de trabajo alcanzó el **28% entre los asalariados registrados** y llegó al **44% entre los trabajadores no registrados**.

Esto implica que, en promedio, por cada \$100 percibidos por un varón en un puesto asalariado informal, una mujer recibió \$56. La comparación no representa necesariamente una diferencia salarial por realizar exactamente la misma tarea, sino la distancia entre las remuneraciones promedio de los puestos ocupados por hombres y mujeres.

La informalidad también tiene una incidencia diferente. Entre los puestos de trabajo ocupados por mujeres, el 27,2% correspondía a empleos asalariados no registrados en 2024, frente al 22,7% entre los varones.

Las consecuencias exceden el ingreso individual. Cuando las mujeres se concentran en actividades peor remuneradas, tienen mayores niveles de informalidad o encuentran obstáculos para progresar dentro de una organización, se reduce también la posibilidad de aprovechar plenamente el capital humano disponible.



Los “costos ocultos” de la desigualdad

Según un análisis de diferentes estudios llevados a cabo por **Revista Ocio**, para una compañía, la brecha de género puede tener costos que no necesariamente aparecen identificados en un balance.

Uno de ellos es la **pérdida de talento**. Una organización que encuentra dificultades para retener mujeres después de determinadas etapas profesionales, que limita sus posibilidades de promoción o que mantiene modelos rígidos de trabajo puede perder personas en las que previamente invirtió recursos para seleccionar y capacitar.

Otro aparece en la **formación de los equipos directivos**. Si los mecanismos de promoción terminan seleccionando ejecutivos dentro de grupos relativamente homogéneos, el universo disponible para ocupar los puestos de conducción se reduce. También existe un impacto potencial sobre la **productividad y los resultados**.

La investigación **Women in Business and Management: The business case for change**, elaborada por la Organización Internacional del Trabajo a partir de unas 13 mil compañías de más de 70 países, encontró una asociación positiva entre diversidad de género y desempeño empresarial. Más del 57% de las organizaciones consultadas consideró que sus iniciativas de diversidad habían mejorado los resultados del negocio.

En Argentina, una investigación de la OIT y ONU Mujeres realizada en el marco del programa **Ganar-Ganar** también encontró señales en esa dirección: más de la mitad de las empresas que habían implementado iniciativas de diversidad e igualdad de género señalaron que sus beneficios financieros habían aumentado más de un 15%.



Del compromiso simbólico a las políticas concretas

El avance registrado por Argentina en determinados segmentos empresariales muestra que la composición de los puestos de liderazgo puede modificarse. Sin embargo, alcanzar una participación cercana a un tercio no significa haber llegado a la igualdad.

El propio informe **Women in Business 2025** advierte sobre otro problema: el 63,9% de las empresas analizadas a nivel internacional no había establecido objetivos concretos sobre el porcentaje de mujeres en sus equipos de alta dirección. La investigación señala que herramientas como **programas de mentoría, networking, desarrollo profesional y políticas** destinadas específicamente a la retención de talento pueden acelerar los cambios.

La competitividad también pasa por el talento

En Argentina, la discusión sobre igualdad dentro de las empresas convive con otro desafío: un mercado laboral atravesado por cambios tecnológicos, nuevas demandas profesionales y una competencia creciente por perfiles calificados.

La brecha de género no se resume entonces en cuántas mujeres aparecen en una fotografía de directorio. También involucra quiénes son contratados, cuánto cobran, quiénes abandonan una organización, quiénes reciben promociones y cuántas personas quedan afuera de la línea de sucesión hacia los máximos cargos.

Los números argentinos muestran avances, especialmente en segmentos del mundo corporativo, pero también evidencian que la distancia continúa siendo amplia cuando se observa el conjunto del mercado laboral.

En una economía donde el conocimiento, la innovación y la capacidad de adaptación son cada vez más importantes, desaprovechar talento tiene un costo, aunque muchas veces no figure explícitamente en los balances.

[...] , participación laboral y acceso a espacios de decisión.

Argentina: más mujeres en la alta dirección, pero todavía lejos de la paridad

Uno de los indicadores que muestra una evolución favorable surge del estudio Women in Business 2025 , de Grant Thornton. De acuerdo con la investigación, las mujeres ocupaban el 34,9% de los puestos de alta dirección en las empresas argentinas del mercado medio relevadas , frente al 30,8% registrado un año antes.

El crecimiento resulta signifi [...]

Aunque la participación de mujeres en puestos directivos creció en los últimos años, los datos muestran que las desigualdades persisten en salarios, acceso a posiciones jerárquicas y participación laboral.

La brecha de género suele analizarse a partir de las diferencias salariales o de la cantidad de mujeres que llegan a posiciones de liderazgo. Sin embargo, detrás de esos indicadores existe otra dimensión menos visible: el impacto que las desigualdades pueden generar sobre la capacidad de las empresas para atraer talento, formar equipos diversos, retener profesionales y competir.

En Argentina, según recopiló Revista Ocio , el panorama presenta algunos avances, pero también fuertes contrastes. El país alcanzó la paridad educativa según mediciones internacionales y en determinadas empresas aumentó significativamente la presencia femenina en la alta dirección. Al mismo tiempo, las mujeres continúan registrando menores niveles de participación económica y tienen menos presencia que los varones en cargos de conducción.

El Global Gender Gap Report 2025 , elaborado por el Foro Económico Mundial, ubicó a Argentina en el puesto 37 entre 148 economías, con el 76,2% de la brecha general de género cerrada. Sin embargo, al observar exclusivamente el indicador de Participación y Oportunidades Económicas , el país descendía hasta el puesto 93.

Es allí donde aparece una de las principales paradojas argentinas: las mujeres alcanzan niveles educativos similares a los hombres, pero esas capacidades todavía no se traducen de manera equivalente en ingresos, participación laboral y acceso a espacios de decisión.

Argentina: más mujeres en la alta dirección, pero todavía lejos de la paridad

Uno de los indicadores que muestra una evolución favorable surge del estudio Women in Business 2025 , de Grant Thornton. De acuerdo con la investigación, las mujeres ocupaban el 34,9% de los puestos de alta dirección en las empresas argentinas del mercado medio relevadas , frente al 30,8% registrado un año antes.

El crecimiento resulta significativo si se observa la evolución histórica: en 2019, la participación femenina era del 19,8%. Argentina logró así acercarse al promedio sudamericano, que en 2025 alcanzó el 37,2%, y se ubicó ligeramente por encima del promedio global del 34%.

El Dossier estadístico sobre las mujeres publicado por el Indec en 2026 muestra una realidad más desigual. Durante el tercer trimestre de 2025, solamente el 4,6% de las mujeres ocupadas se encontraba en puestos de dirección o jefatura , mientras que entre los varones esa proporción ascendía al 8,5%.

Ambos indicadores miden universos diferentes, pero juntos permiten observar el fenómeno: mientras algunas organizaciones avanzan en la incorporación de mujeres a sus estructuras directivas, en el mercado laboral argentino en general la posibilidad de alcanzar posiciones jerárquicas continúa siendo considerablemente menor para ellas .

La brecha salarial que también atraviesa a las empresas

Las diferencias aparecen además en los ingresos. Los últimos datos difundidos por el Indec revelan que durante 2024 la brecha en la remuneración promedio por puesto de trabajo alcanzó el 28% entre los asalariados registrados y llegó al 44% entre los trabajadores no registrados .

Esto implica que, en promedio, por cada \$100 percibidos por un varón en un puesto asalariado informal, una mujer recibió \$56. La comparación no representa necesariamente una diferencia salarial por realizar exactamente la misma tarea, sino la distancia entre las remuneraciones promedio de los puestos ocupados por hombres y mujeres.

La informalidad también tiene una incidencia diferente. Entre los puestos de trabajo ocupados por mujeres, el 27,2% correspondía a empleos asalariados no registrados en 2024, frente al 22,7% entre los varones.

Las consecuencias exceden el ingreso individual. Cuando las mujeres se concentran en actividades peor remuneradas, tienen mayores niveles de informalidad o encuentran obstáculos para progresar dentro de una organización, se reduce también la posibilidad de aprovechar plenamente el capital humano disponible.

Los "costos ocultos" de la desigualdad

Según un análisis de diferentes estudios llevados a cabo por Revista Ocio , para una compañía, la brecha de género puede tener costos que no necesariamente aparecen identificados en un balance.

Uno de ellos es la pérdida de talento . Una organización que encuentra dificultades para retener mujeres después de determinadas etapas profesionales, que limita sus posibilidades de promoción o que mantiene modelos rígidos de trabajo puede perder personas en las que previamente invirtió recursos para seleccionar y capacitar.

Otro aparece en la formación de los equipos directivos . Si los mecanismos de promoción terminan seleccionando ejecutivos dentro de grupos relativamente homogéneos, el universo disponible para ocupar los puestos de conducción se reduce. También existe un impacto potencial sobre la productividad y los resultados .

La investigación Women in Business and Management: The business case for change , elaborada por la Organización Internacional del Trabajo a partir de unas 13 mil compañías de más de 70 países, encontró una asociación positiva entre diversidad de género y

desempeño empresarial. Más del 57% de las organizaciones consultadas consideró que sus iniciativas de diversidad habían mejorado los resultados del negocio.

En Argentina, una investigación de la OIT y ONU Mujeres realizada en el marco del programa Ganar-Ganar también encontró señales en esa dirección: más de la mitad de las empresas que habían implementado iniciativas de diversidad e igualdad de género señalaron que sus beneficios financieros habían aumentado más de un 15%.

Del compromiso simbólico a las políticas concretas

El avance registrado por Argentina en determinados segmentos empresariales muestra que la composición de los puestos de liderazgo puede modificarse. Sin embargo, alcanzar una participación cercana a un tercio no significa haber llegado a la igualdad.

El propio informe Women in Business 2025 advierte sobre otro problema: el 63,9% de las empresas analizadas a nivel internacional no había establecido objetivos concretos sobre el porcentaje de mujeres en sus equipos de alta dirección. La investigación señala que herramientas como programas de mentoría, networking, desarrollo profesional y políticas destinadas específicamente a la retención de talento pueden acelerar los cambios.

La competitividad también pasa por el talento

En Argentina, la discusión sobre igualdad dentro de las empresas convive con otro desafío: un mercado laboral atravesado por cambios tecnológicos, nuevas demandas profesionales y una competencia creciente por perfiles calificados.

La brecha de género no se resume entonces en cuántas mujeres aparecen en una fotografía de directorio. También involucra quiénes son contratados, cuánto cobran, quiénes abandonan una organización, quiénes reciben promociones y cuántas personas quedan afuera de la línea de sucesión hacia los máximos cargos.

Los números argentinos muestran avances, especialmente en segmentos del mundo corporativo, pero también evidencian que la distancia continúa siendo amplia cuando se observa el conjunto del mercado laboral.

En una economía donde el conocimiento, la innovación y la capacidad de adaptación son cada vez más importantes, desaprovechar talento tiene un costo, aunque muchas veces no figure explícitamente en los balances.