



# Mujeres que deciden: Panorama Regional 2026

# Índice

**01**

Introducción - Por qué este informe

**02**

Quiénes son

**03**

Dónde trabajan

**04**

Qué piensan

**05**

Cómo llegaron

**06**

Hacia dónde van

**07**

Lo que nos deja el análisis

**08**

Referencias bibliográficas

**09**

Agradecimientos

# Introducción: Por qué este informe

América Latina ha logrado consolidarse como una **zona de desempeño destacada en equidad corporativa**, alcanzando un 37% de participación femenina en puestos de alta dirección (WIB - Grant Thornton, 2026). Esta cifra, que supera el promedio global, refleja el dinamismo de las empresas del mid-market y el impacto positivo de las políticas de diversidad implementadas en la última década.

Sin embargo, el mismo informe arroja una conclusión preocupante: la velocidad del cambio es insuficiente. Al ritmo actual, la paridad real en el liderazgo empresarial permanece a una generación de distancia, proyectándose recién para el año 2051.

La paradoja es evidente: las mujeres están ascendiendo, pero **el camino hacia la cima sigue siendo estructuralmente más lento y frágil que el de sus pares varones**. Esta realidad se manifiesta en lo que la literatura reciente denomina el "Desplome hacia la Cima" (Drop to the Top): una sólida base de mujeres profesionales que se diluye progresivamente antes de llegar a los Directorios, los órganos de máximo gobierno corporativo donde la representación femenina sigue estancada (World Economic Forum, 2025).



*Para entender qué ocurre detrás de estas cifras, Grant Thornton Argentina y Fundación FLOR consolidaron una alianza estratégica durante 2025 con el objetivo de trascender el dato cuantitativo y explorar la experiencia cualitativa.*

Así es como ambas organizaciones llevaron cabo una encuesta exclusiva a más de 400 mujeres líderes de Argentina y Perú —incluyendo CEOs, socias, directoras y gerentas—.

**Porque dar voz a lo que se vive es el primer acto de cambio, este diagnóstico nace de la necesidad de ir más allá de los números y poner en el centro las experiencias reales de quienes hoy lideran.** A partir de sus testimonios, se indaga en los desafíos profundos de la conciliación entre vida personal y laboral, especialmente en el contexto de los llamados “trabajos codiciosos” o greedy jobs, que demandan largas jornadas, disponibilidad permanente y escasa flexibilidad.

Desde esta escucha activa, el estudio busca visibilizar desafíos, oportunidades y miradas sobre el liderazgo femenino en la región. Bajo esta premisa, en Argentina y Perú se profundiza en variables clave que exponen el rol —y la responsabilidad— de las empresas en la conciliación entre vida laboral y familiar, así como en la presencia —o ausencia— de mujeres referentes en posiciones de liderazgo.

66

***Ser protagonistas, dar lugar y manifestar la propia ambición. Establecer relaciones estratégicas, generar redes y abrir el camino a otras mujeres.***

**Andrea Grobocopatel**  
Presidenta  
Fundación FLOR



66

**En Argentina y la región, debemos entender que la diversidad no es solo una cuestión de ideales, sino una estrategia de negocio pragmática: las empresas que mantienen sus inversiones en equidad tienen resultados tangibles en innovación y crecimiento de ingresos.**

**Matiana Behrends**

Socia de Advisory Services  
Grant Thornton Argentina



66

**La conversación sobre diversidad en el mundo empresarial ya no es solo un imperativo ético, ni una tendencia: es un criterio de gestión, un indicador de madurez organizacional y un eje estratégico que define el liderazgo del siglo XXI (...) Ya no se trata de sumar acciones aisladas o de tener un área específica que “trabaja el tema”. Se trata de integrar la diversidad como una decisión transversal que impacta en la cultura, la toma de decisiones, la innovación, la cadena de valor y la sostenibilidad (...) Esa es la señal de alerta: si la diversidad no se convierte en política organizacional, siempre será vulnerable a vaivenes políticos, económicos o de liderazgo.**

**Giselle Petraglia**  
Directora Ejecutiva  
Fundación FLOR

## Capítulo 2

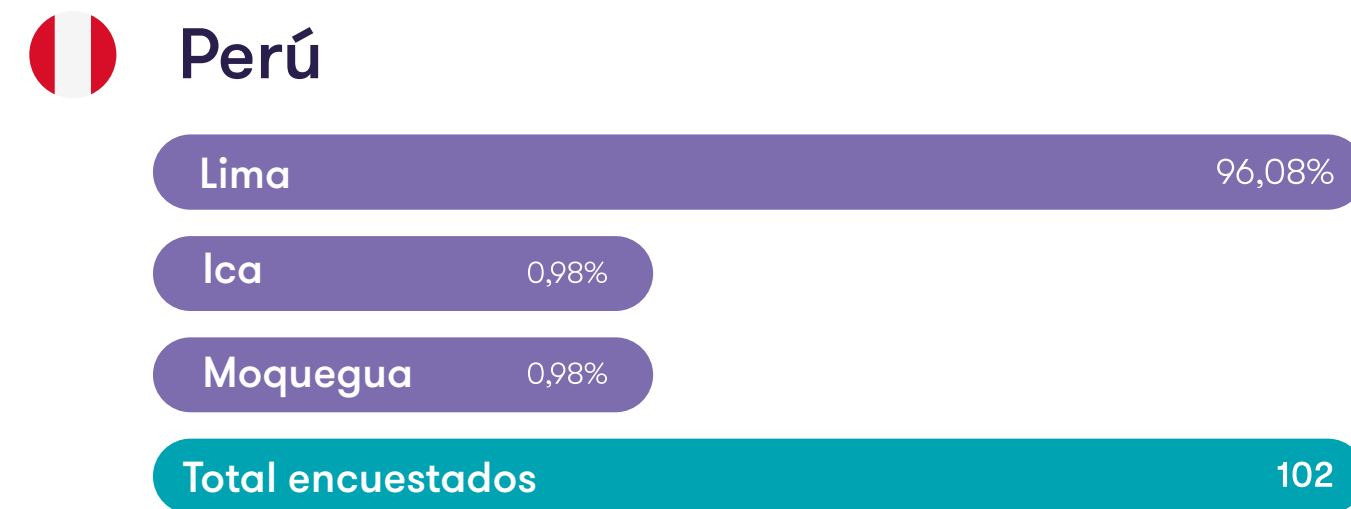
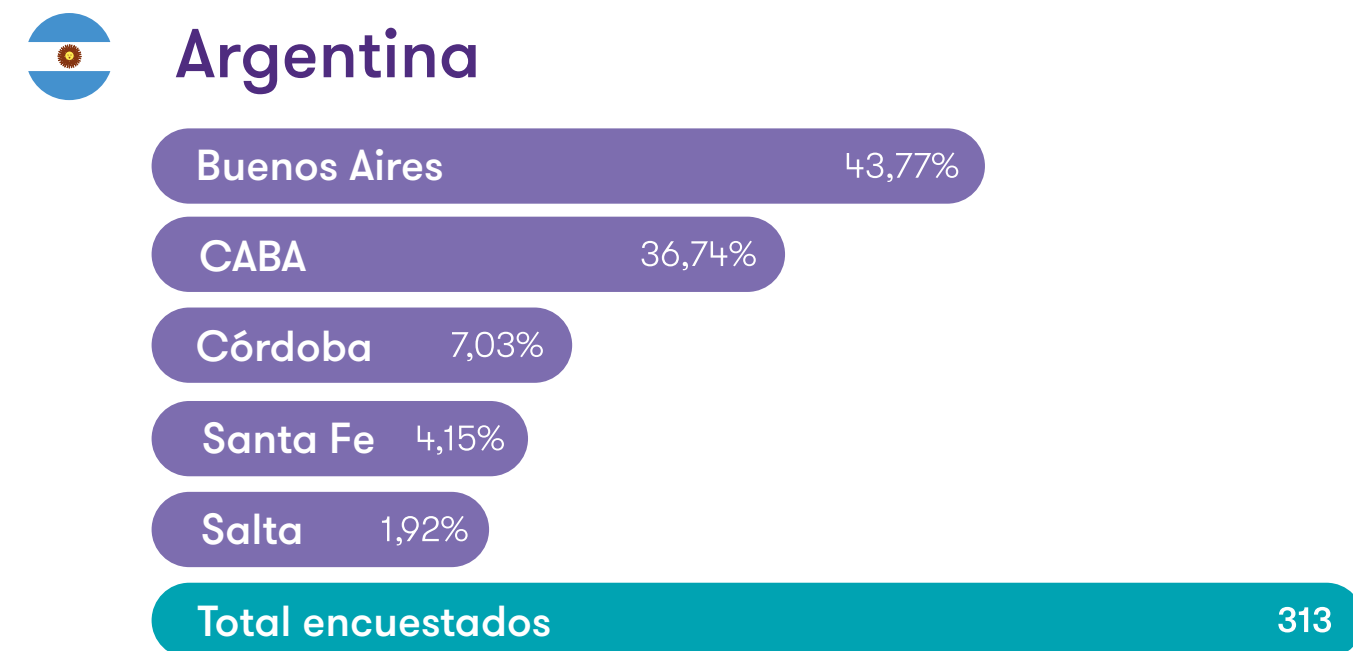
# Quiénes son



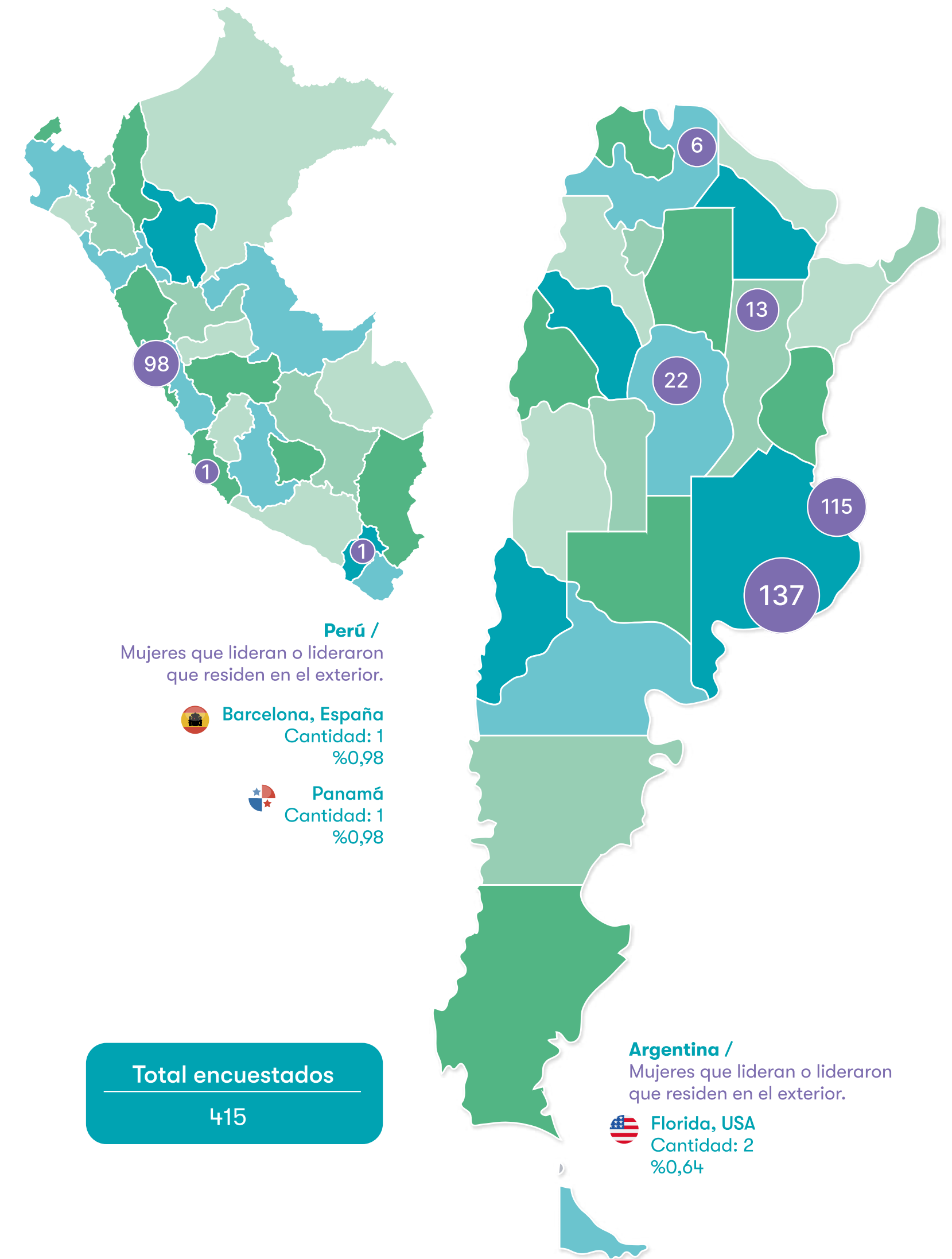
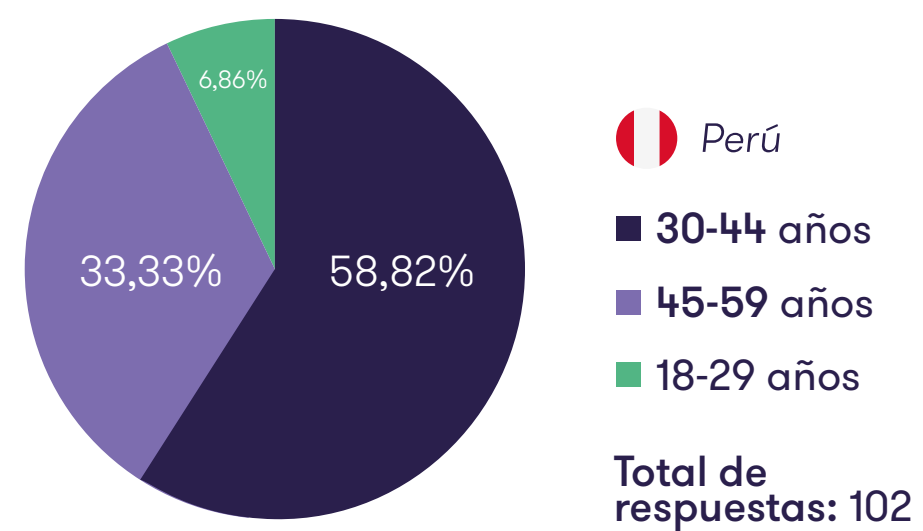
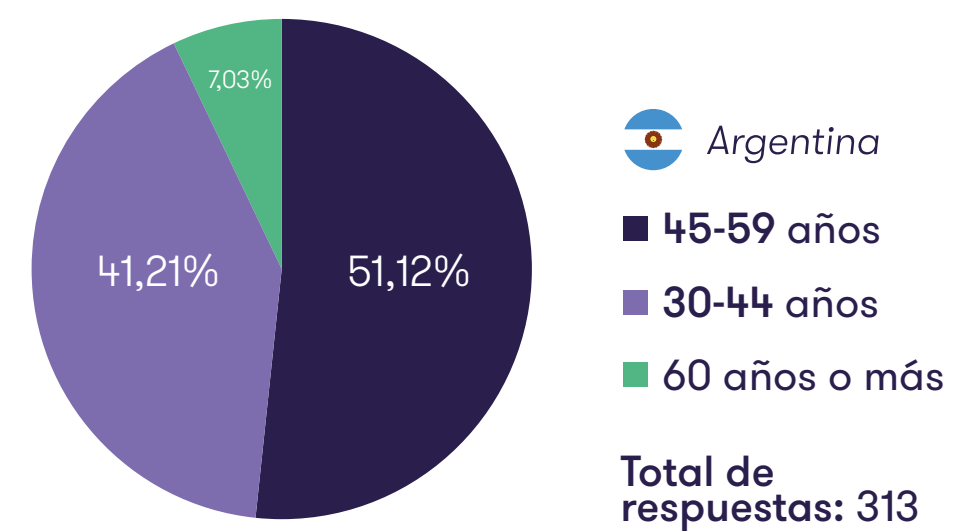
# Características Sociodemográficas

En esta sección se presentan las principales variables de contexto de las mujeres líderes encuestadas, incluyendo edad y ubicación geográfica, con el objetivo de comprender la diversidad de perfiles que conforman la muestra.

## Lugar de residencia



## Edad de las encuestadas



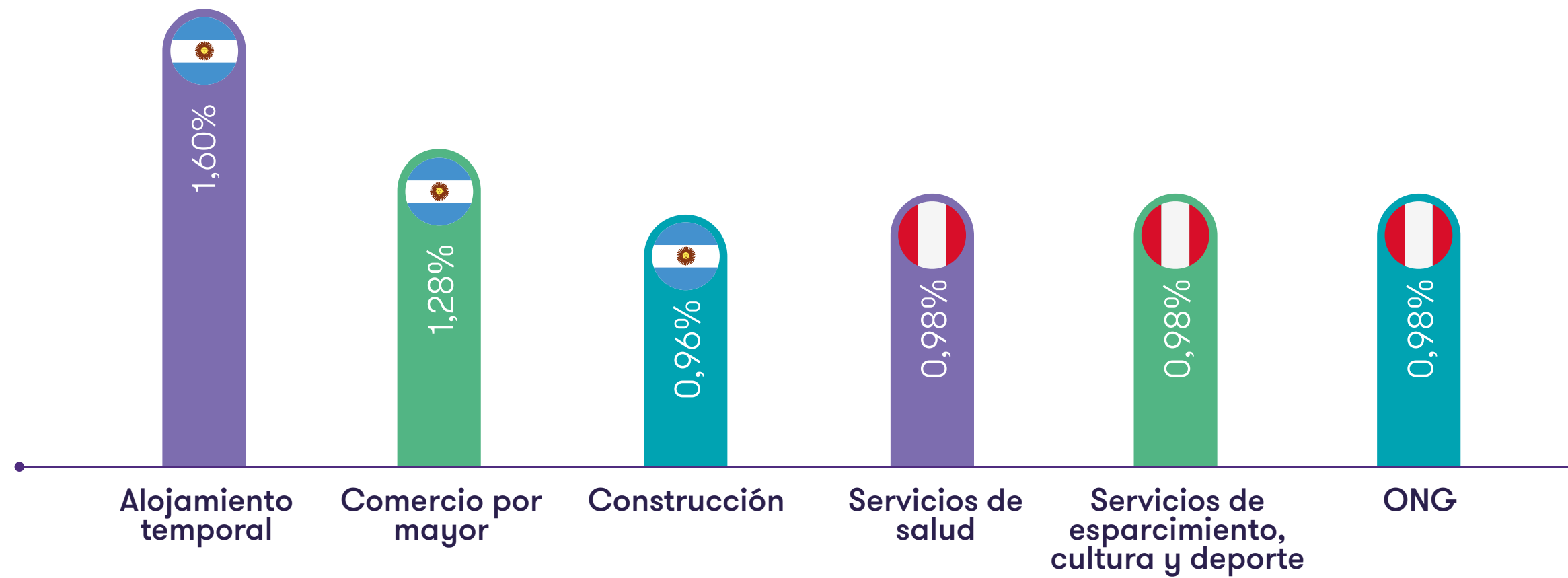
## Capítulo 3

# Dónde trabajan

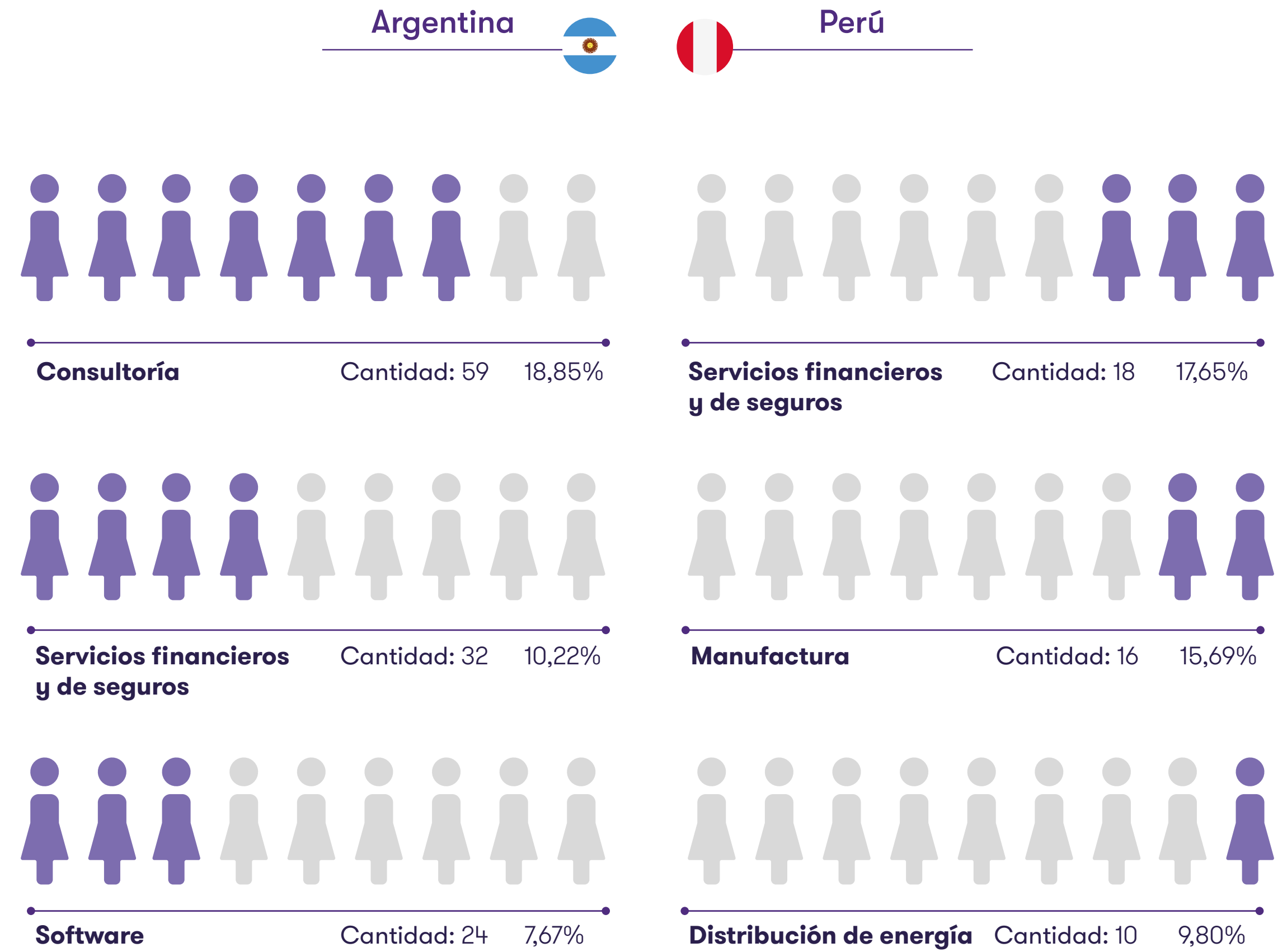
# Industria donde trabajan

En Argentina, consultoría concentra la mayor proporción de respuestas (18,85%), seguida por servicios financieros y seguros (10,22%) y software, digital y tecnología, lo que refleja una presencia relevante de mujeres en servicios profesionales y sectores basados en conocimiento. En Perú, en cambio, se observa mayor participación en servicios financieros y seguros (17,65%), manufactura (15,69%) y energía y servicios públicos (9,80%), evidenciando diferencias en la distribución sectorial entre ambos países.

## Los 3 sectores con menos mujeres



## Industria o sector donde trabajan las encuestadas



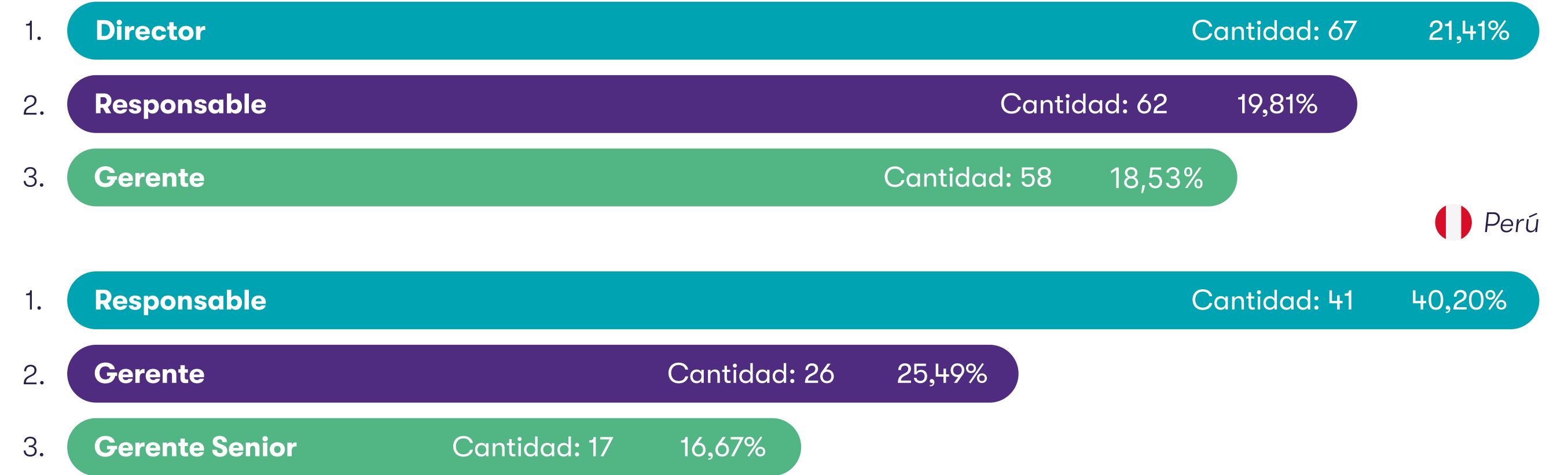
# Área, posición y tamaño de la organización a la que pertenece

La mayor parte de las mujeres son parte del área de Recursos Humanos en Argentina (23,96%) y en Perú (46,08%). En este aspecto ambas cohortes coinciden y podemos decir que es una tendencia regional en la que las mujeres tienen una fuerte presencia en la gestión del talento, cultura organizacional y desarrollo humano.

## Área de desempeño

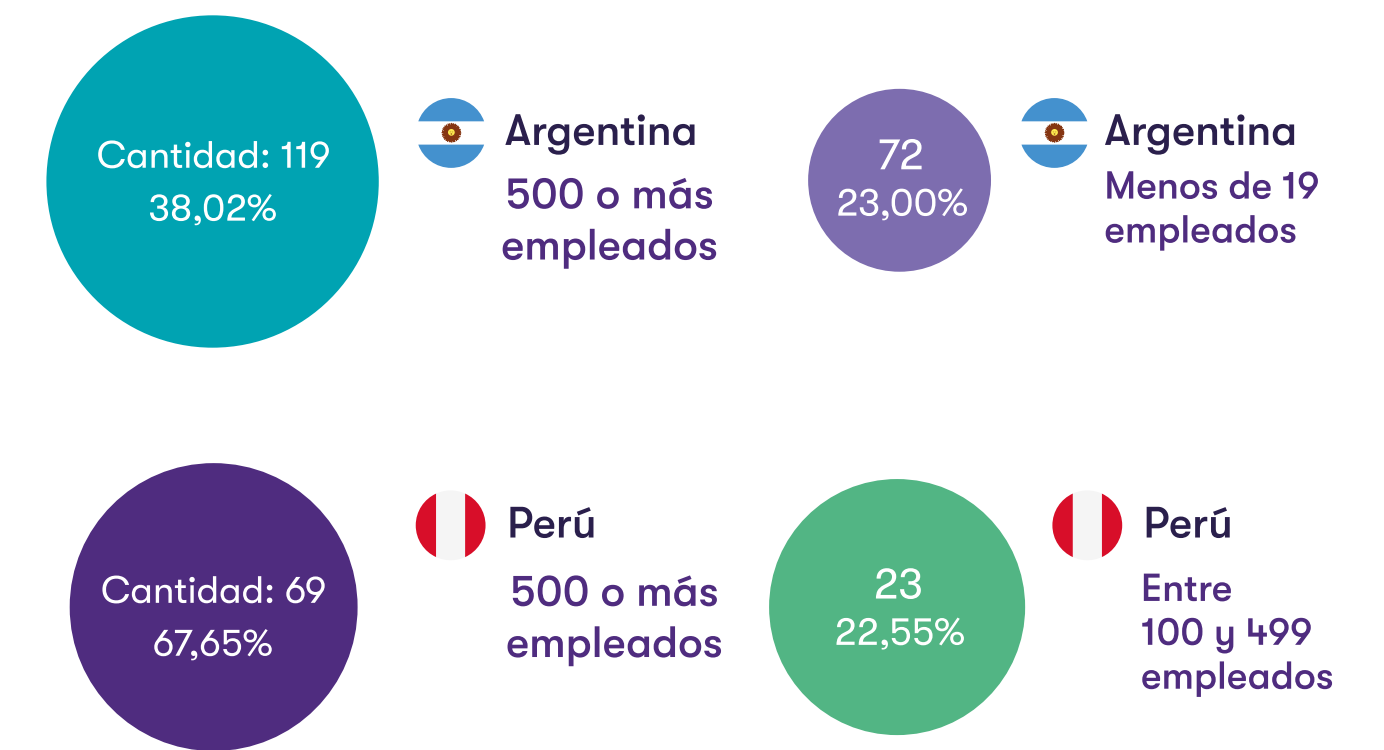


## Posición que ocupa



## Tamaño de la organización a la que pertenece

En ambos casos analizados, la mayoría de las respuestas obtenidas se corresponden con mujeres que ejercen su liderazgo en empresas de gran tamaño (500 o más empleados). Para el caso argentino, más de 38% de las respuestas y para Perú por encima del 67%. Esto sugiere que las corporaciones y grandes organizaciones son los principales espacios de liderazgo femenino, probablemente porque cuentan con políticas de diversidad, estructuras más formales y mayores oportunidades de ascenso.



# Quiénes toman las decisiones

En esta sección se analizan las **características del liderazgo en las empresas relevadas**, comenzando por el género del principal directivo (CEO) y extendiéndose a otras dimensiones que permiten comprender la composición y diversidad de las cúpulas organizacionales.

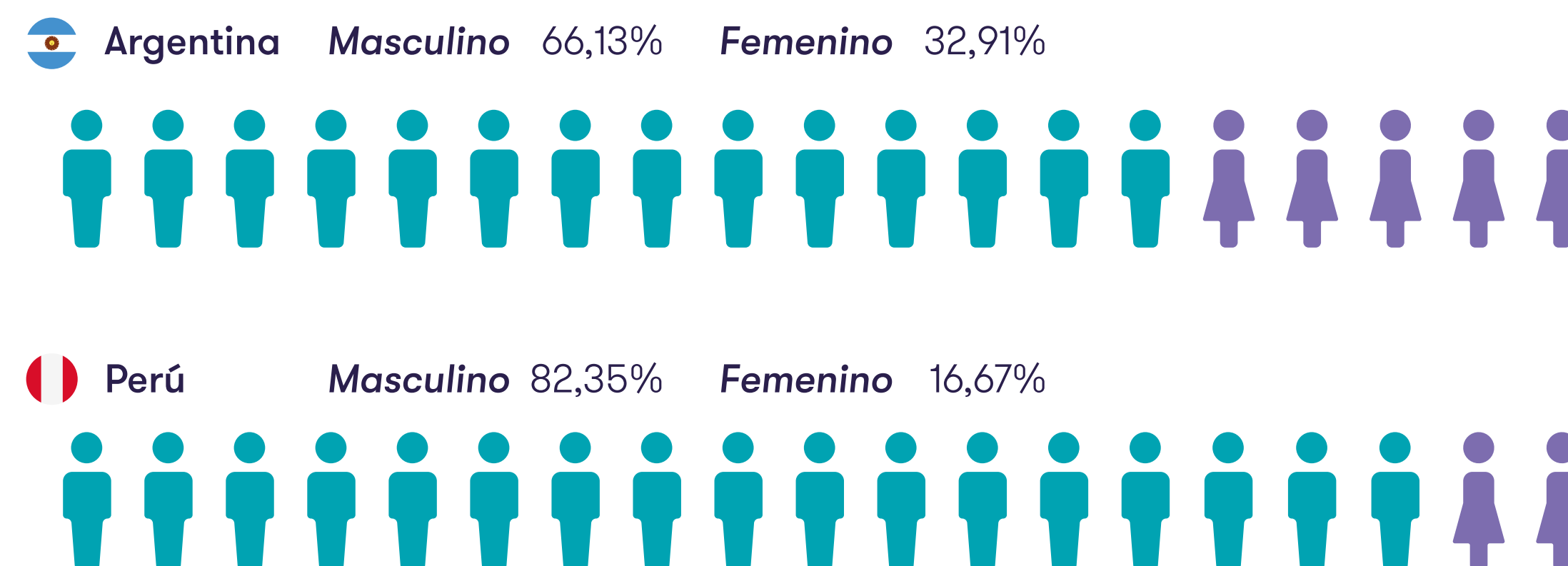
En línea con lo que plantea Cotter et al en 2001, la brecha en la cúpula es consistente con el “techo de cristal” y con la evidencia de “estancamiento en directorios” (Egon Zehnder, 2025).

**En ambas cohortes, los principales directivos o CEOs son hombres**, en Argentina representan el 66,13% mientras que en Perú el 82,35%. Esto refleja una brecha de género persistente en la máxima posición de liderazgo organizacional, confirmando que el acceso de las mujeres a la cúpula empresarial sigue siendo limitado.

Cabe mencionar que en Argentina, aunque predominan los hombres, el porcentaje femenino es relativamente mayor que en Perú. Esto sugiere que las mujeres han logrado un avance más visible hacia la alta dirección, aunque aún insuficiente para la paridad.

Adicionalmente, la presencia femenina en puestos de liderazgo intermedio (como gerencias y responsables, que vimos en datos anteriores) no se traduce aún en un acceso proporcional a la posición de CEO.

## Género del principal directivo/CEO de la organización



*Las mujeres han ganado espacio en niveles intermedios y de responsabilidad, pero aún enfrentan barreras significativas para llegar a la posición de CEO, especialmente en Perú.*

# Porcentaje de mujeres que ocupan el Board

La paridad de género no es solo una cuestión de la mera lucha por la igualdad [Grant Thornton, 2026], también redundará en un beneficio económico, siendo que ha sido estudiado por el Fondo Monetario Internacional que **eliminar la brecha de género en los mercados en desarrollo podría elevar el PBI de estos países en hasta un 23%**.

A nivel Sudamérica el mismo estudio considera a la región con mayor progreso en el mundo en la ocupación femenina de puestos directivos.

**En el mercado mundial, 1 de cada 3 puestos de alta dirección es ocupado por mujeres**



Según el WIB [Grant Thornton, 2026] en el mercado medio mundial, 1 de cada 3 puestos de alta dirección es ocupado por mujeres.



**Estamos frente a una nueva generación de mujeres que no solo aspira a ocupar posiciones de liderazgo, sino también a redefinir cómo se ejerce ese liderazgo. Ese cambio cultural es probablemente uno de los movimientos más transformadores que veremos en las organizaciones en los próximos años.**

**Laura Tula**

Directora Desarrollo Institucional en Fundación FLOR

En Argentina, la mayoría de las respuestas (35,46%) indican que las mujeres ocupan entre el 1% y el 25% de los puestos en el Board. En segundo lugar, aparece la opción menos del 1% (16,61%), lo que refleja que en muchos casos la presencia femenina es casi nula. En tercer lugar, entre el 26% y el 50% (16,61%), mostrando que solo una minoría de organizaciones alcanza niveles más equilibrados.

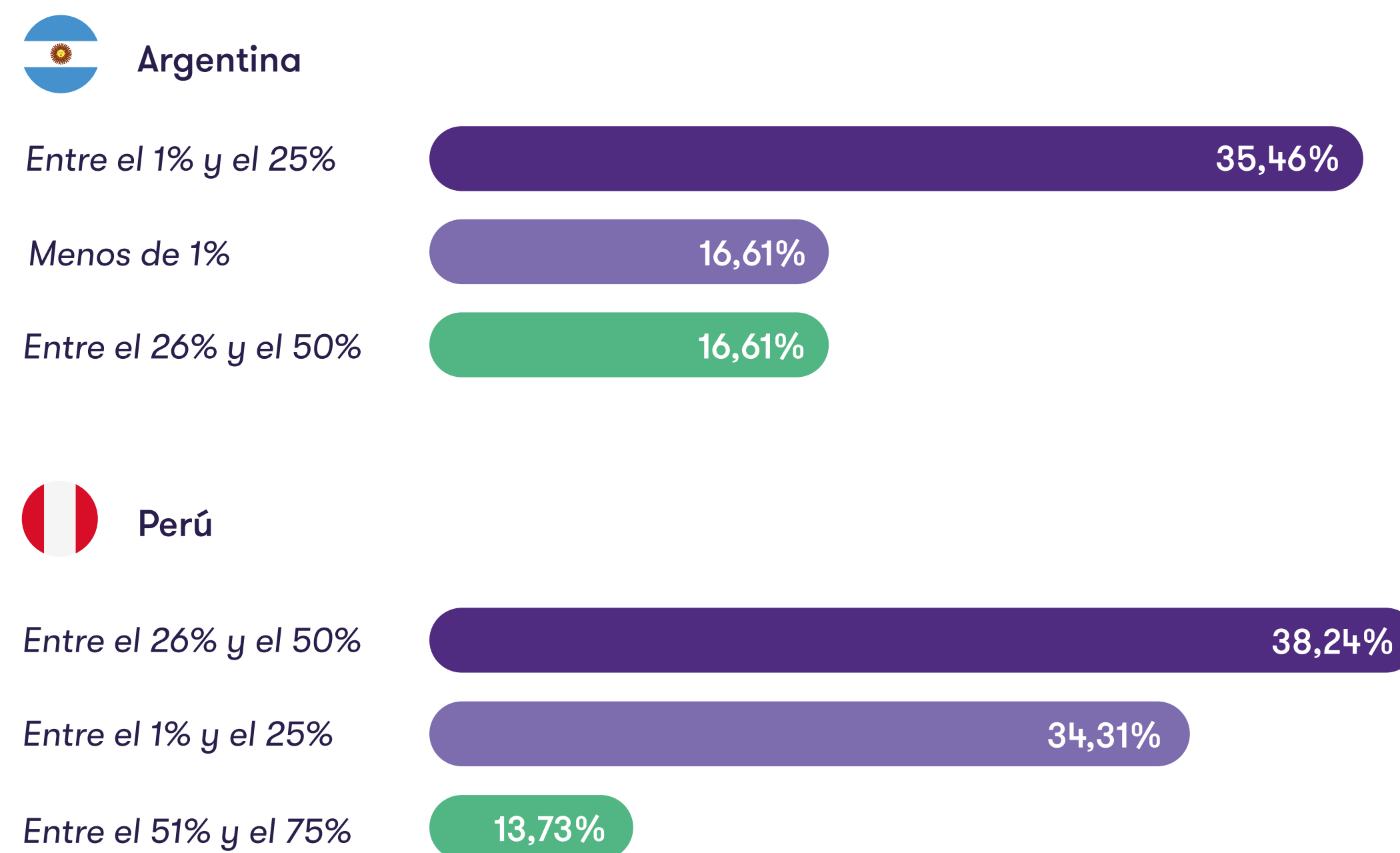
Por esto, se puede inferir que en Argentina, la participación femenina en los Boards es baja y concentrada en porcentajes reducidos, con un techo difícil de superar hacia la paridad.

Por el lado de Perú, la mayoría de las respuestas (38,24%) señalan que las mujeres ocupan entre el 26% y el 50% de los puestos en el Board. En segundo lugar, entre el 1% y el 25% (34,31%), lo que indica que también existe una proporción significativa de baja representación. Y, en tercer lugar, entre el 51% y el 75% (13,73%), mostrando que en algunos casos las mujeres logran una presencia mayoritaria relativa.

En consecuencia, en Perú, la participación femenina en los Boards es más elevada y diversa, con mayor presencia en rangos medios y algunos casos de liderazgo mayoritario.

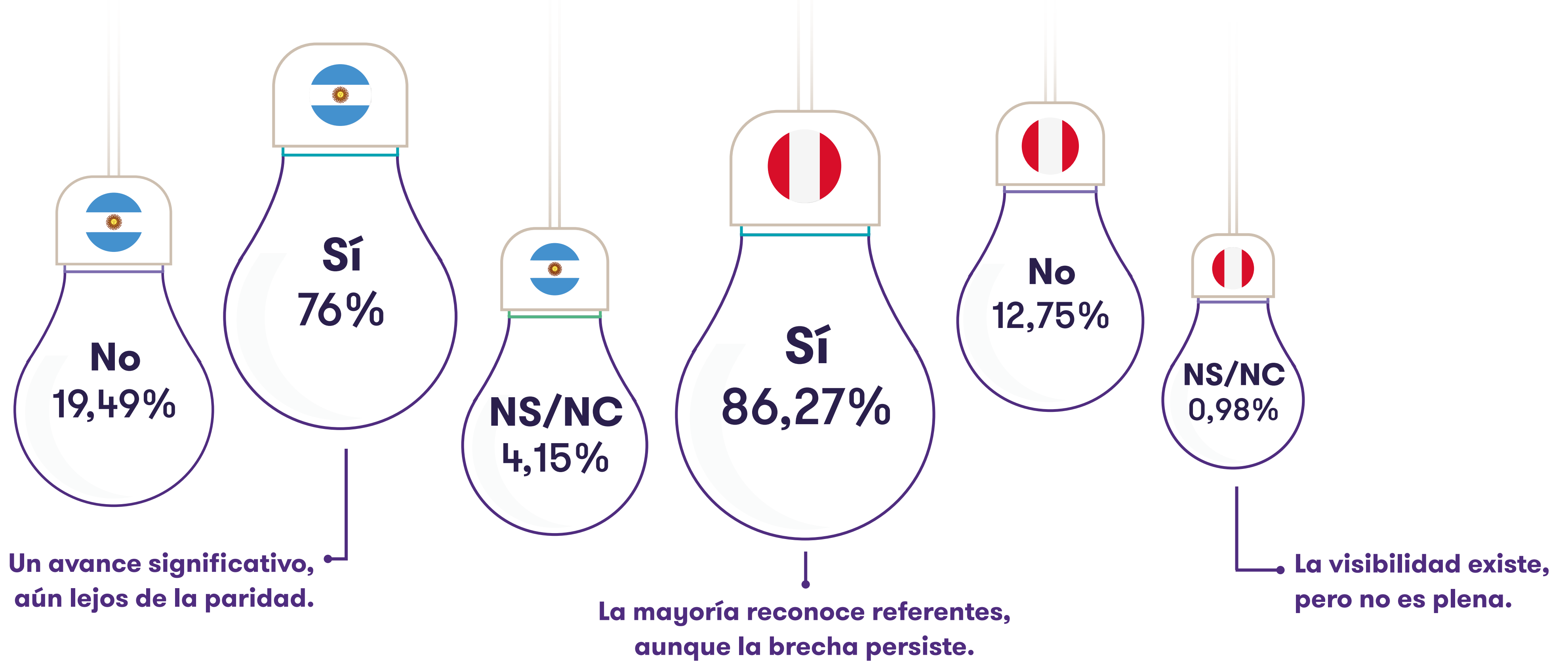
Sin embargo, **en ambos países aún existe una proporción importante de Boards con baja representación femenina.**

## ¿Qué porcentaje de mujeres integran el Board en su organización?



# Visibilidad de las mujeres en puestos de decisión

¿Son las mujeres en puestos de decisión -dentro de su organización- referentes visibles?



La visibilidad de referentes impacta en normas descriptivas y expectativas de rol, mitigando la “incongruencia rol-liderazgo” (Eagly & Karau, 2002).

**En ambos casos las mujeres son visibles y por amplia mayoría.**

En Argentina respondieron afirmativamente en un 76,36% y, aunque el porcentaje es alto, todavía existe un cuarto de las respuestas que no las considera referentes visibles.

Esto sugiere que en algunos contextos las mujeres líderes pueden estar presentes en la estructura, pero con menor reconocimiento o visibilidad simbólica.

En Perú el porcentaje es aún mayor (86,27%), lo que refleja una mayor legitimidad y reconocimiento social de las mujeres en posiciones de liderazgo.

Aquí, las líderes parecen tener un rol más consolidado como referentes dentro de las organizaciones.



**La visibilidad es clave porque implica que las mujeres líderes trascienden su cargo formal y se convierten en modelos de referencia, lo que puede inspirar a otras mujeres y fortalecer la cultura organizacional.**

**Ariadna Umpierrez Junor**  
Gerenta de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

# Capítulo 4

## Qué piensan



# Equilibrio vida personal-laboral

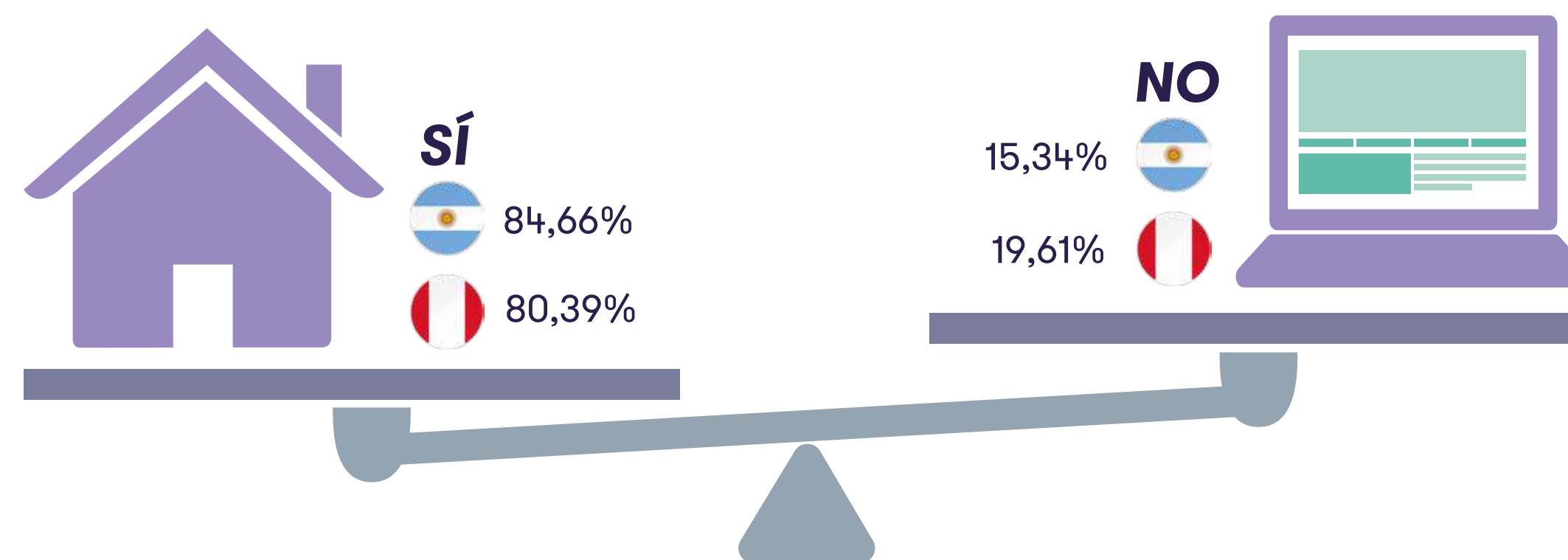
La conciliación entre la vida laboral y personal se ha convertido en un aspecto central de la gestión organizacional contemporánea. En el marco de la encuesta, se indagó si las empresas cuentan con medidas específicas para favorecer este equilibrio, tales como esquemas de trabajo híbrido, horarios adaptables, licencias, atención al cuidado y también el apoyo que las mujeres líderes perciben desde las estructuras organizacionales.

Las medidas de conciliación son necesarias pero no suficientes: los “trabajos codiciosos” penalizan la flexibilidad y explican parte de la “brecha salarial” en la alta dirección (Goldin, 2014).

En ambas muestras **las organizaciones cuentan ampliamente con medidas de equilibrio entre vida laboral y personal**, tal es así que, en Argentina, respondió positivamente en un 84,66% y en Perú 80,39%. Esto refleja que la conciliación laboral-personal se ha convertido en una práctica extendida y valorada en la región, especialmente tras la pandemia.

## ¿Cuenta su organización con medidas para favorecer la conciliación entre trabajo y vida personal?

(trabajo híbrido, horarios adaptables, licencias, atención al cuidado)



*La alta presencia de medidas de conciliación en ambos países muestra un cambio cultural y organizacional: las empresas entienden que el bienestar y la flexibilidad son claves para la productividad y la retención de talento .*

# Apoyo de la organización en equilibrio vida laboral-personal

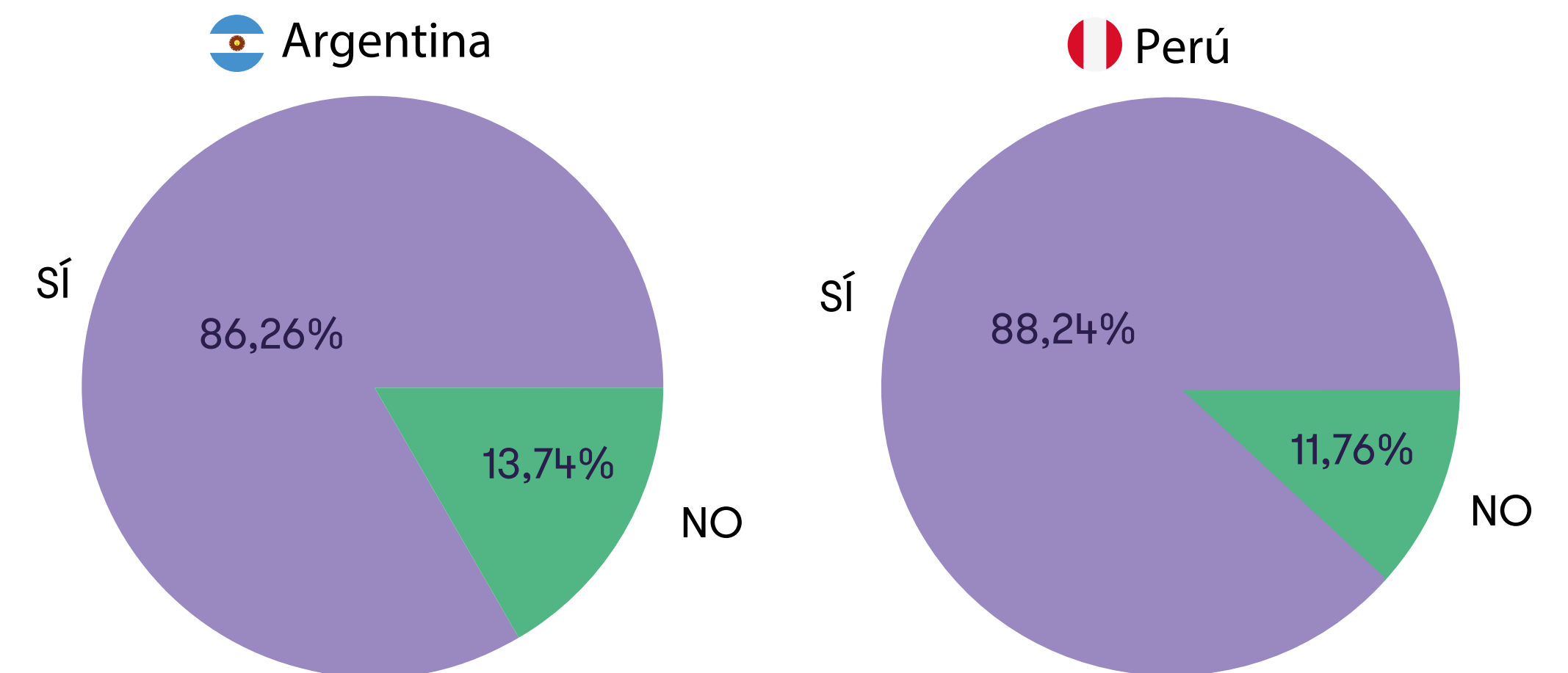
Los resultados muestran un panorama alentador: tanto en Argentina (86,26%) como en Perú (88,24%), la gran mayoría de las participantes afirmó sentirse respaldada en este aspecto. Este hallazgo evidencia que las organizaciones de la región han avanzado en la **implementación de medidas que favorecen la flexibilidad y el cuidado integral**, consolidando un entorno más inclusivo y sostenible para el liderazgo femenino.

En resumen, no solo se trata de políticas internas, sino de cómo estas impactan en la percepción y legitimidad del liderazgo de las mujeres.

La percepción de apoyo organizacional es clave porque:

- Refuerza la retención de talento femenino en posiciones de liderazgo.
- Contribuye a la motivación y productividad de las líderes.
- Genera un efecto cultural positivo, mostrando que las empresas valoran la integración de la vida personal y laboral.

**¿Se siente apoyada por su organización para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales?**



# 66

***En mi experiencia, al coordinar reuniones con directores varones, muchas veces me cuesta que entiendan que, siendo mamá, necesito volver a casa y que las reuniones a las 6 de la tarde me complican el doble. Aunque las tareas del hogar puedan estar compartidas, todavía persiste una lógica paternalista y machista en ciertas generaciones. Creo que este cambio va a llevar tiempo, porque requiere una limpieza generacional. Nosotras estamos luchando por ser vistas, pero del otro lado todavía no se considera todo lo que implica ser una mujer profesional.***

**Empresaria de la industria de la salud.**

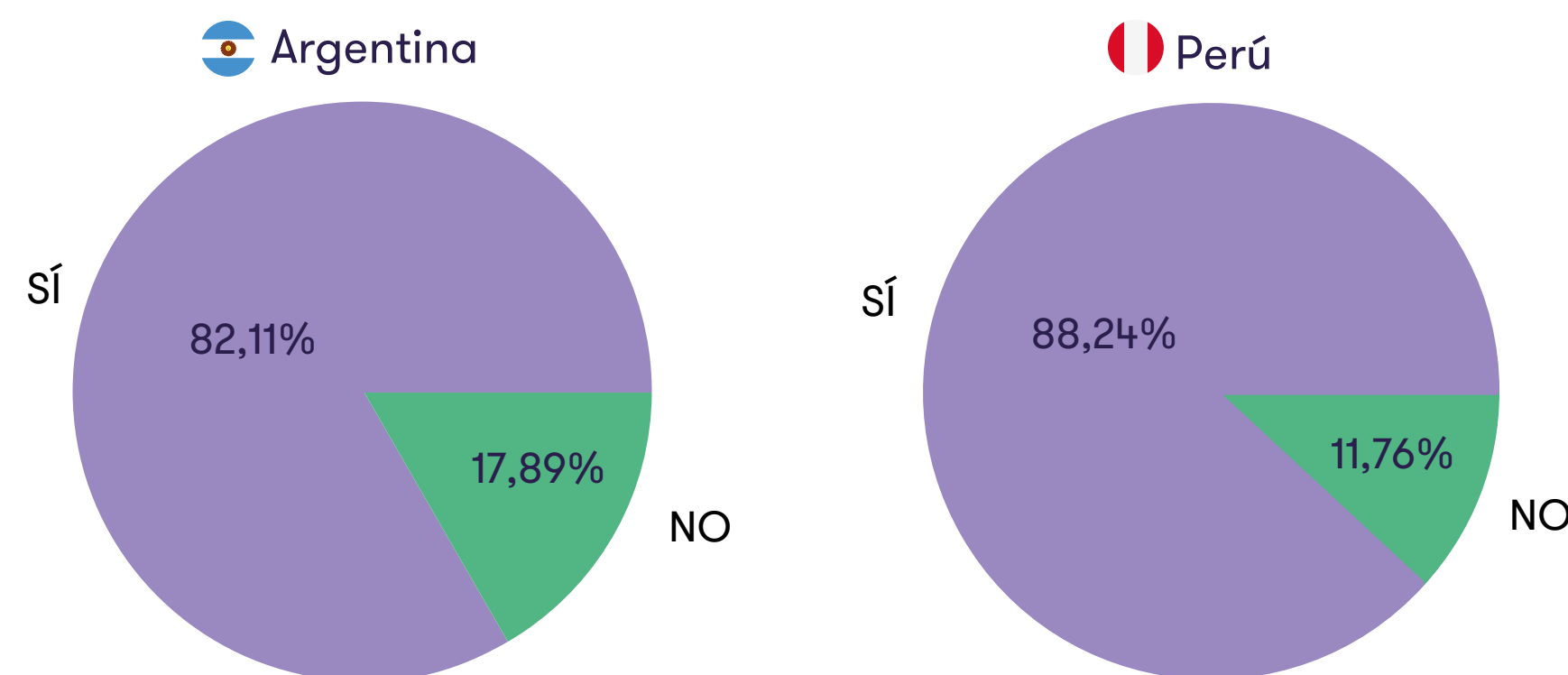
# Participación en espacios de decisiones estratégicas

La participación en espacios donde se definen las decisiones estratégicas constituye un indicador clave del nivel de influencia y legitimidad del liderazgo femenino dentro de las organizaciones.

Los resultados de la encuesta muestran un panorama alentador: en Argentina, el 82,11% de las mujeres líderes afirmó participar en estos espacios, mientras que en Perú el porcentaje asciende al 88,24%. Estos datos reflejan que, en ambos países, **las mujeres han logrado una presencia significativa en la mesa de decisiones**, consolidando su rol como agentes de cambio y aportando diversidad de perspectivas en la conducción estratégica de las organizaciones.

Cabe destacar que, si bien el nivel de participación en Argentina es muy alto, lo que indica un avance significativo en la inclusión femenina en la toma de decisiones estratégicas, aún existe un 18% que no accede a estos espacios.

## ¿Participa en espacios dónde se toman decisiones estratégicas?



**No se trata únicamente de ocupar cargos de responsabilidad, sino de tener voz en los ámbitos donde se establece la dirección futura de la empresa.**

**Belén Fernández Mendy**  
Supervisora de Advisory Services en  
Grant Thornton Argentina

# 66

**Lo que escucho mucho de mujeres que sí llegaron a puestos altos es la importancia de no esperar a sentirse 100% listas. Esto suele ser más habitual en nosotras: dudamos más de nuestras capacidades, mientras que los hombres se lanzan con mayor facilidad. También creo que las empresas deberían considerar que, en igualdad de condiciones, el costo de decirle que no a una mujer que ya está comprometida con su rol y su trayectoria es mucho mayor que hacerlo con un hombre.**

**Gerenta de empresa farmacoquímica.**

# Techo de Cristal

**Romper el techo de cristal sigue siendo un desafío actual en los espacios de trabajo**, aun entre mujeres que ya alcanzaron posiciones de liderazgo.

Los principales criterios para identificarlo son: desigualdad en niveles superiores, aumento con la jerarquía, persistencia no explicada por capital humano, y barreras estructurales/culturales (Cotter et al., 2001).

Esto refuerza la idea de que las barreras no desaparecen con el ascenso: persisten en niveles superiores (acceso a posiciones de mayor poder, influencia, visibilidad, etc).

**Con el alto acuerdo en ambos países, el “techo de cristal” se posiciona como un fenómeno estructural (reglas informales, sesgos en promoción, redes de sponsor, estilos de liderazgo, representación en la cima, etc.), más que como un tema de “falta de preparación individual”.**

Esto se relaciona directamente con lo que venimos exponiendo anteriormente:

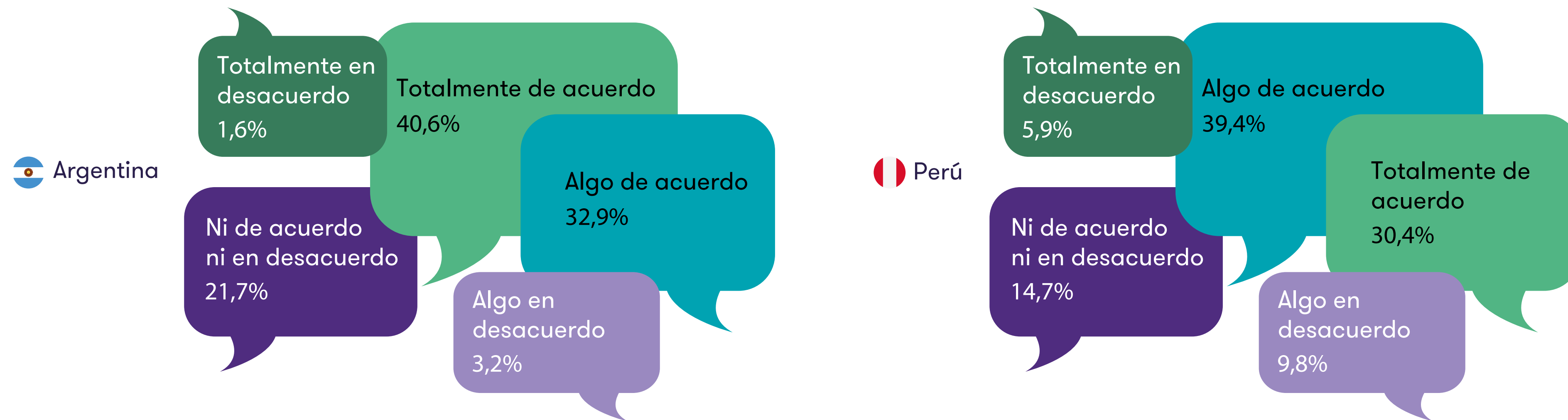
- programas de mentoría/liderazgo son útiles (palanca individual),
- pero persisten barreras de género y brechas parentales (entorno),
- y ahora se confirma que el tope de ascenso sigue siendo un desafío.



**Los resultados confirman una percepción extendida de que el techo de cristal continúa siendo un desafío vigente en los espacios de trabajo.** En Argentina, el 73,49% de las mujeres líderes se manifiesta de acuerdo con esta afirmación, mientras que en Perú lo hace el 69,61%.

Si bien el nivel de acuerdo es alto en ambos países, se observan matices: en Argentina predomina una convicción más intensa (mayor proporción de “totalmente de acuerdo”), mientras que en Perú el acuerdo se expresa con mayor frecuencia de forma moderada (“algo de acuerdo”). Adicionalmente, Perú presenta una proporción más alta de desacuerdo (15,68% vs 4,78% en Argentina), lo que sugiere mayor heterogeneidad o disenso respecto del diagnóstico.

**“Es un desafío actual romper con el Techo de Cristal en los espacios de trabajo”**



# Cupos de género

Se aborda en este segmento el nivel de acuerdo, dentro de la muestra, con la existencia de cupos de género o normativa vigente que obligue a las empresas a considerarlo.

En ambos países, el acuerdo ronda la mitad (AR 46,96% | PE 50,0%), mientras que alrededor de 3 de cada 10 se mantiene neutral.

**La existencia de cupos o normativa de proporción de género es un tema con aceptación relevante, pero todavía debatido:** no aparece como un “acuerdo generalizado” sino como una medida que genera posiciones diversas.

Un segmento considerable no toma postura, lo que puede indicar cautela (prefieren no posicionarse), ambivalencia (“depende del contexto”), o falta de información sobre cómo funcionan estos instrumentos y sus efectos.

Aunque se reconoce que persisten barreras estructurales, los mecanismos “coercitivos” (cupos/normativa) no generan consenso pleno. El impacto de estas medidas dependerá no solo de su existencia, sino de cómo se implementan, cómo se comunica su propósito (equidad de oportunidades vs “cumplimiento numérico”), y qué otras políticas las acompañan (procesos de selección/promoción, liderazgo inclusivo, corresponsabilidad, etc.).

En términos de impacto, estos resultados muestran que las políticas de cupos/normativa son percibidas como una herramienta válida por una proporción significativa de mujeres líderes, pero también evidencian la necesidad de acompañar su implementación con comunicación clara, criterios transparentes.



La pregunta que sigue busca indagar sobre el interés de las participantes en el estudio sobre su voluntad de seguir desarrollándose profesionalmente. Tal es así que 9 de cada 10 mujeres encuestadas respondieron positivamente en ambas muestras.

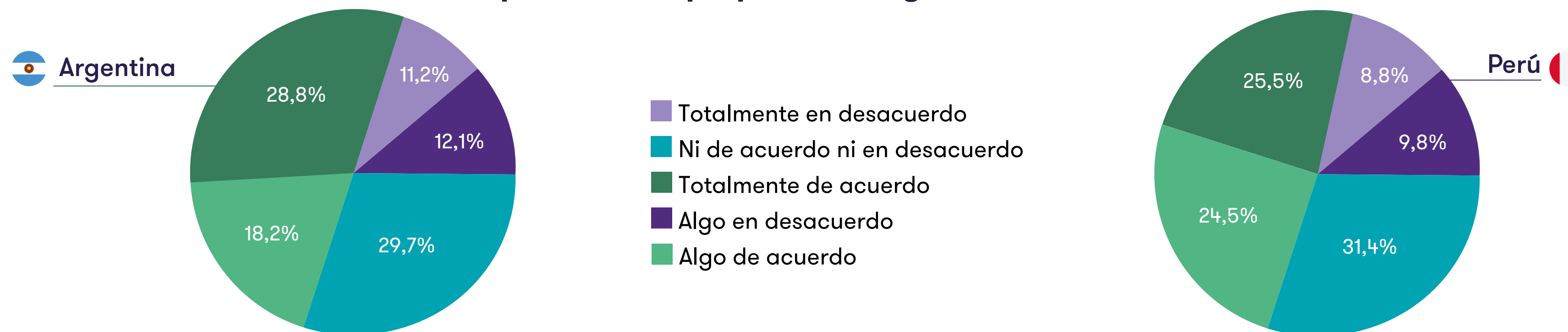
Los resultados evidencian un alto interés por continuar creciendo profesionalmente dentro de la organización en ambos países. En Argentina, el 87,54% de las mujeres líderes manifestó interés en seguir desarrollándose internamente, mientras que en Perú este valor asciende al 94,12%. En ambos casos, el porcentaje que respondió negativamente es reducido, lo que constituye una señal positiva de compromiso y de potencial para fortalecer el pipeline de liderazgo.

Más allá de la diferencia observada a favor de Perú, el hallazgo más relevante en

términos de gestión del talento es la proporción de respuestas NS/NC, que resulta significativamente mayor en Argentina (7,03% vs. 1,96% en Perú). Este segmento puede reflejar incertidumbre respecto de las oportunidades reales de crecimiento, claridad de carrera, condiciones del entorno o perspectivas de progresión, y representa una oportunidad concreta para acciones de desarrollo y retención.

En conjunto, y en coherencia con hallazgos previos que señalan la persistencia de barreras de género y la vigencia del techo de cristal, estos resultados muestran que las mujeres líderes sí desean crecer, pero que el impacto organizacional depende de la capacidad de transformar esa aspiración en trayectorias sostenibles, mediante prácticas de liderazgo inclusivas, transparencia en promociones, sponsorship y acceso equitativo a oportunidades críticas.

### ¿En qué medida está de acuerdo con la existencia de cupos de género o normativa que obliga a las organizaciones a cumplir/tener la proporción de género en su nómina?



A photograph of three women in professional attire (blazers and trousers) standing in an office environment. They are gathered around a desk, looking at and pointing to various documents and papers. The woman on the left is holding a stack of papers. The woman in the middle is pointing at a document held by the woman on the right. The background shows office furniture and large windows, suggesting a modern corporate setting. The image is overlaid with a semi-transparent blue and green gradient.

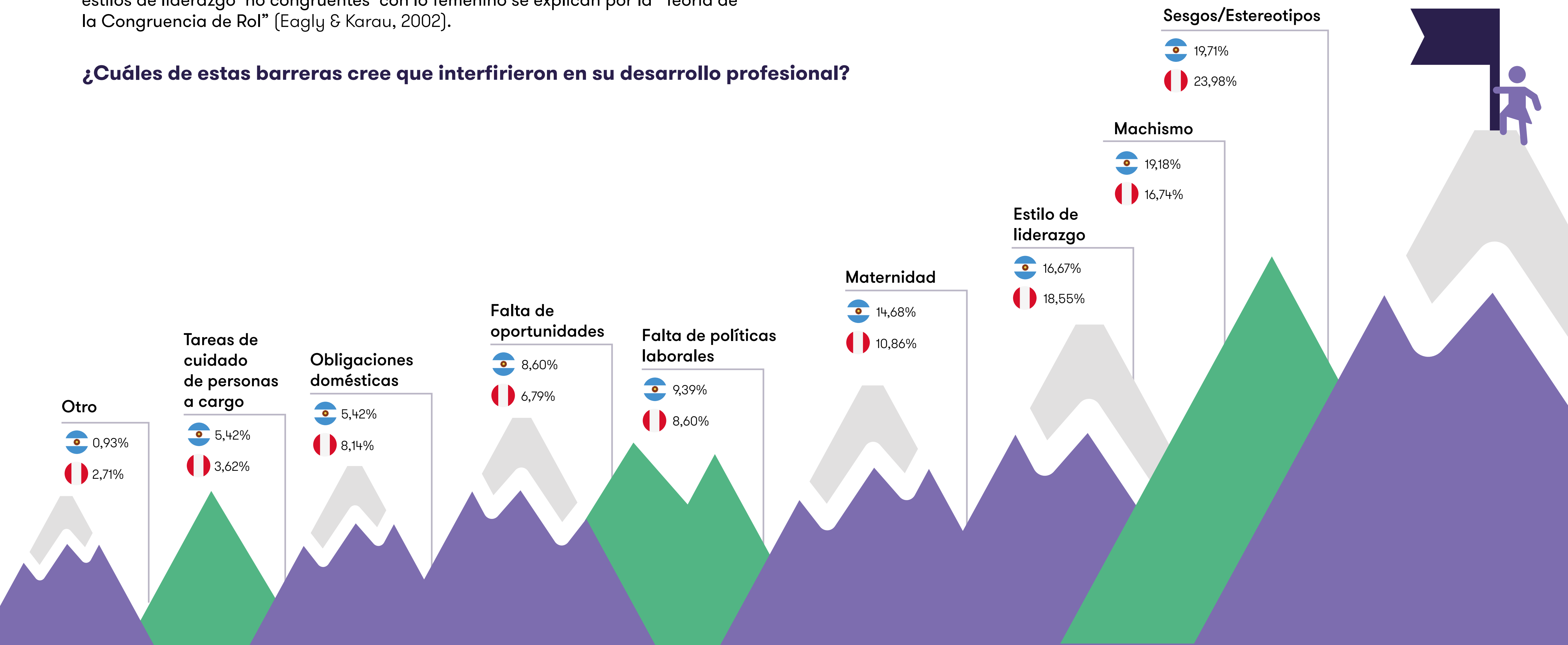
## Capítulo 5

# Cómo llegaron

# Barreras de género

Las barreras de género pueden ser considerados como “sesgos/estereotipos” y estilos de liderazgo ‘no congruentes’ con lo femenino se explican por la “Teoría de la Congruencia de Rol” (Eagly & Karau, 2002).

**¿Cuáles de estas barreras cree que interfirieron en su desarrollo profesional?**



Las barreras de género pueden ser considerados como “sesgos/estereotipos” y estilos de liderazgo ‘no congruentes’ con lo femenino se explican por la “Teoría de la Congruencia de Rol” (Eagly & Karau, 2002).

En ambos países, la mayoría de las **mujeres líderes** reconoce que las barreras de género han dificultado su desarrollo profesional.

**Esto indica que, incluso alcanzando posiciones de liderazgo, las desigualdades y sesgos siguen operando como un condicionante real de la carrera.**

Los resultados evidencian que las barreras de género siguen teniendo un efecto tangible sobre las trayectorias profesionales de las mujeres líderes. En Argentina, el 63,3% indicó que estereotipos, normas sociales, discriminación, violencia o falta de

Si bien el mapa de barreras es similar, cambia el énfasis: en Perú se acentúa el peso de los sesgos/estereotipos y de los estilos de liderazgo, mientras que en Argentina cobra mayor relevancia la experiencia asociada al machismo y a la maternidad como factor que impacta en oportunidades y progresión (14,7% vs 10,86% en Perú).

En términos de impacto, estos resultados refuerzan que las acciones más transformadoras no se limitan al desarrollo individual, sino que requieren **intervenciones sobre procesos, cultura y prácticas de liderazgo**, y —en particular— **políticas** que mitiguen la penalización asociada a la maternidad y promuevan la corresponsabilidad.



66

**Creo que hay un punto fundamental: quienes deciden si las mujeres acceden o no a posiciones de mayor responsabilidad siguen siendo, en su mayoría, varones. Aunque hay muchas mujeres en mandos bajos y medios, las personas que definen las promociones suelen tener sesgos de género que operan —consciente o inconscientemente— y dificultan nuestro avance.**

**A esto se suma otro factor: la falta de autopromoción. Muchas veces nos cuesta confiar plenamente en nuestras capacidades y expresarlas sin miedo, y eso también impacta en nuestras oportunidades de llegar a esos lugares.**

**Senior Technical Project Manager**  
Empresa de tecnología.

# Penalización por Maternidad

La penalización se relaciona con **“trabajos codiciosos”** (disponibilidad 24/7) y con la **“brecha de género parental”** (distribución desigual de cuidados) (Goldin, 2014; Goldin, Kerr & Olivetti, 2024; Kleven et al.).

A nivel regional contamos con datos que muestran “sobrecarga de cuidados” y ‘pobreza de tiempo’ (INDEC, 2024; ONU Mujeres/OCDE), justificando políticas de “corresponsabilidad” y “reingreso post-licencia”.

En Argentina, aproximadamente 1 de cada 4 mujeres líderes reporta haber sufrido penalización por maternidad, mientras que en Perú es aproximadamente 1 de cada 7. La penalización por maternidad muestra un patrón doble. Por un lado, cerca de la mitad de las mujeres líderes en ambos países indica no haberla experimentado (Argentina 45,05%; Perú 47,06%), lo que sugiere que no es una vivencia universal. Sin embargo, al observar el remanente, la proporción que sí reporta penalización es significativamente mayor en Argentina (26,52%) que en Perú (13,72%).

A su vez, Perú presenta una mayor proporción de líderes sin hijos (39,22% vs. 28,43% en Argentina), lo que reduce la exposición directa a esta barrera. Incluso considerando solo a quienes tienen hijos, la penalización aparece con más peso en Argentina.

## Argentina



1 de cada 4 mujeres reportan haber sufrido penalización por maternidad.

## Perú



1 de cada 7 mujeres reportan haber sufrido penalización por maternidad.

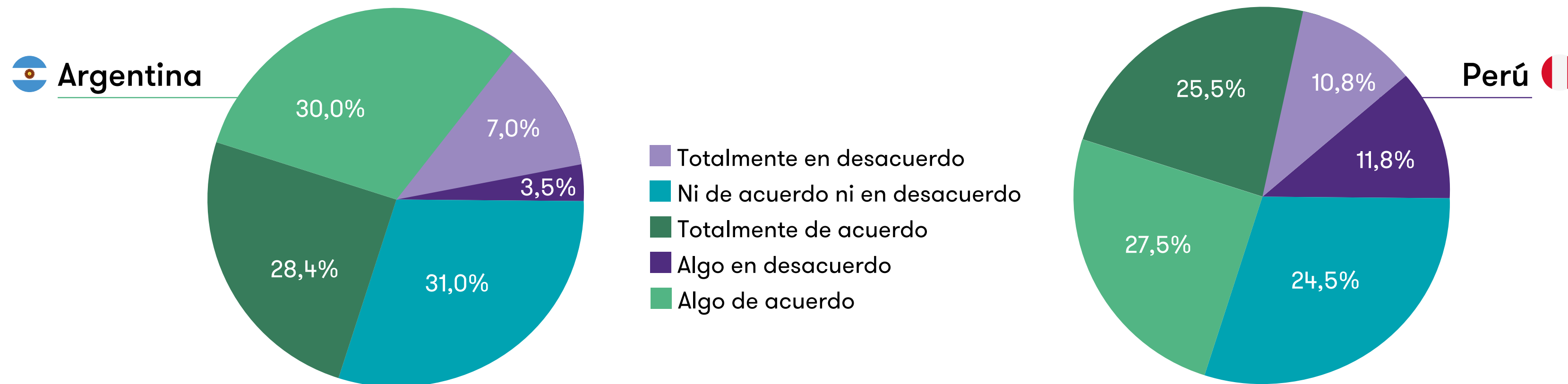
En suma, los resultados muestran que **la penalización por maternidad no es una experiencia universal**, aunque sí representa una barrera relevante para una proporción significativa de mujeres líderes.

En términos de impacto, estos hallazgos refuerzan la **necesidad de medidas organizacionales** que prevengan la penalización asociada a la maternidad (criterios de evaluación y promoción, asignación de proyectos, flexibilidad con respaldo real, reinserción post-licencia y corresponsabilidad), para asegurar continuidad de carrera y equidad de oportunidades.

Se buscó medir el nivel de acuerdo con la idea de que, si bien la “penalización por maternidad” disminuye a medida que los hijos crecen y las mujeres pueden aumentar su carga laboral, **las brechas de género en la parentalidad persisten**.

Los resultados muestran que, tanto en Argentina como en Perú, predomina el acuerdo con la afirmación de que la penalización por maternidad puede reducirse a medida que los hijos crecen, aunque las brechas parentales se mantienen. En Argentina, el 58,46% se manifiesta de acuerdo (30,03% algo de acuerdo y 28,43% totalmente de acuerdo).

**Los estudios de género indican que, cuando los hijos crecen, la ‘penalización por maternidad’ disminuye, aunque las brechas de género parental persisten. ¿En qué medida está de acuerdo?**



Sin embargo, el nivel de neutralidad es significativo—especialmente en Argentina (30,99%)—y Perú exhibe una proporción mayor de desacuerdo (22,55% vs. 10,55% en Argentina), lo que indica matices en la forma en que se interpreta o experimenta el fenómeno.

Aun cuando la penalización por maternidad tiende a atenuarse con el tiempo, las brechas parentales se perciben como persistentes. Esto sugiere que el “problema” no se resuelve solo con el paso del tiempo o con el crecimiento de los hijos: requiere cambios estructurales en los que las organizaciones deben complementar las políticas de desarrollo con medidas estructurales que reduzcan brechas en evaluación, oportunidades, liderazgo y corresponsabilidad de cuidados. en prácticas de liderazgo, evaluación y diseño de carrera.

*No alcanza con esperar. Hay que actuar sobre lo que mantiene la brecha (carga de cuidados, sesgos, disponibilidad esperada, penalización por flexibilidad, asignación de proyectos visibles, etc.).*



# Potenciadores de desarrollo

Se indagó en las mujeres líderes de la región cuales fueron los potenciadores en su desarrollo profesional además de su formación académica. Esta pregunta aporta una **mirada positiva** (habilitadores del desarrollo) que complementa con las barreras que fueron apareciendo.

Se observa un patrón consistente entre Argentina y Perú: las mujeres líderes señalan principalmente **elementos vinculados al entorno y las oportunidades**, más que atributos individuales aislados. En ambos países, las menciones se concentran en red 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%).

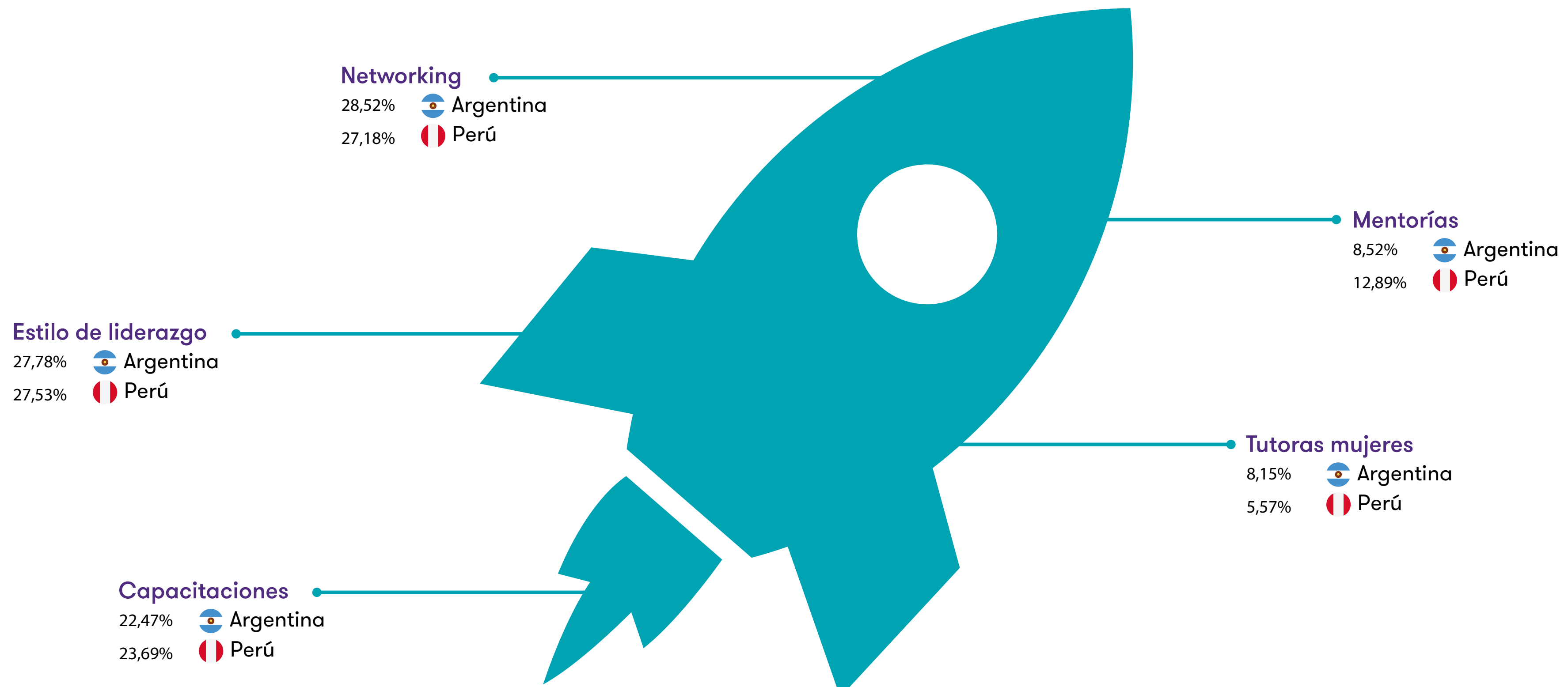
El desarrollo profesional de mujeres líderes se construye a partir de una **combinación de habilitadores**, más que de un único factor dominante.

*Este resultado refuerza una idea clave: el crecimiento profesional no depende solo de credenciales o desempeño, sino de acceso a redes, calidad del liderazgo y aprendizaje continuo, que actúan como habilitadores de visibilidad, asignación de proyectos y progresión.*

Como matiz, en Perú se reconoce con mayor frecuencia el aporte de las mentorías (12,89% vs. 8,52% en Argentina), mientras que en Argentina adquiere mayor relevancia la figura de tutoras mujeres (8,15% vs. 5,57% en Perú), lo que sugiere **distintas formas de acompañamiento y soporte en el desarrollo**.

En términos de impacto, estos hallazgos refuerzan que las intervenciones más efectivas combinan **formación con acciones deliberadas para ampliar redes, fortalecer estilos de liderazgo inclusivos y promover espacios de acompañamiento y sponsorship**.

## ¿Además de su formación académica, qué otras cosas piensa que contribuyeron con su desarrollo profesional?



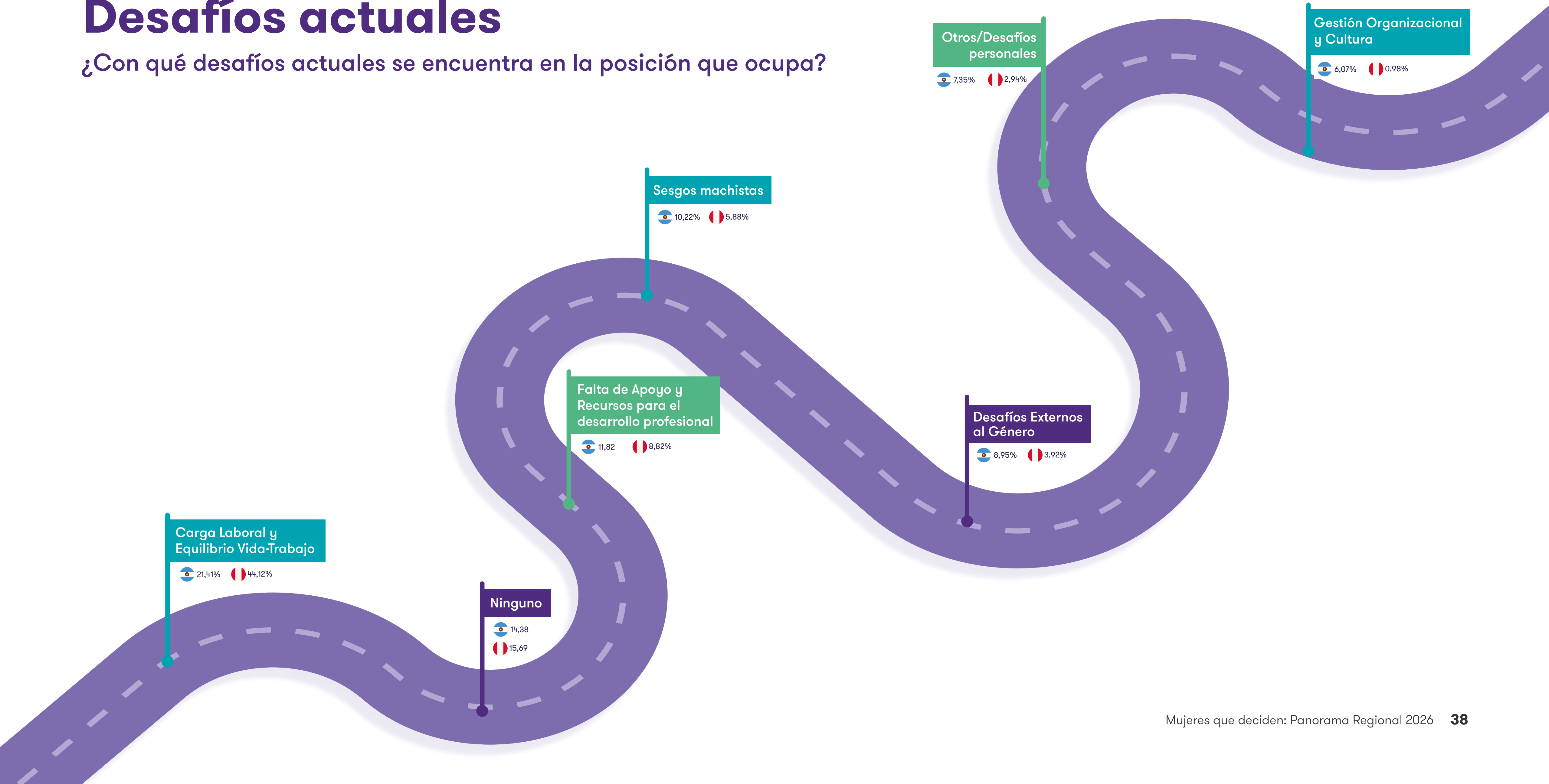
A photograph of four women in business attire looking at a tablet together. The image is overlaid with a semi-transparent green and blue gradient. The women are smiling and appear to be in a collaborative work environment.

## Capítulo 6

# Hacia dónde van

# Desafíos actuales

¿Con qué desafíos actuales se encuentra en la posición que ocupa?



Según algunos estudios, la “carga laboral” y el **equilibrio vida-trabajo** remiten a “trabajos codiciosos”; la “economía de cuidados” explica fricciones y ‘pobreza de tiempo’ (INDEC, 2024; ONU Mujeres/OCDE).

En esta línea, el cuestionario permite expresarse sobre aquellos principales desafíos que las mujeres líderes encuentran en sus actuales posiciones laborales.

Esta pregunta -con dos menciones posibles- es importante leerla como “intensidad y diversidad de desafíos”: qué aparece primero (lo más saliente) y si surge un segundo desafío (profundidad/ “acumulación” de problemas).

Aunque las organizaciones de ambos países cuentan con políticas de conciliación, la **carga laboral y el equilibrio vida-trabajo se posicionan como los desafíos centrales para las mujeres líderes**. Este punto aparece con mayor énfasis en Perú (44,12%) que en Argentina (21,41%), evidenciando que la demanda de disponibilidad sigue siendo un aspecto crítico, especialmente en el contexto peruano.

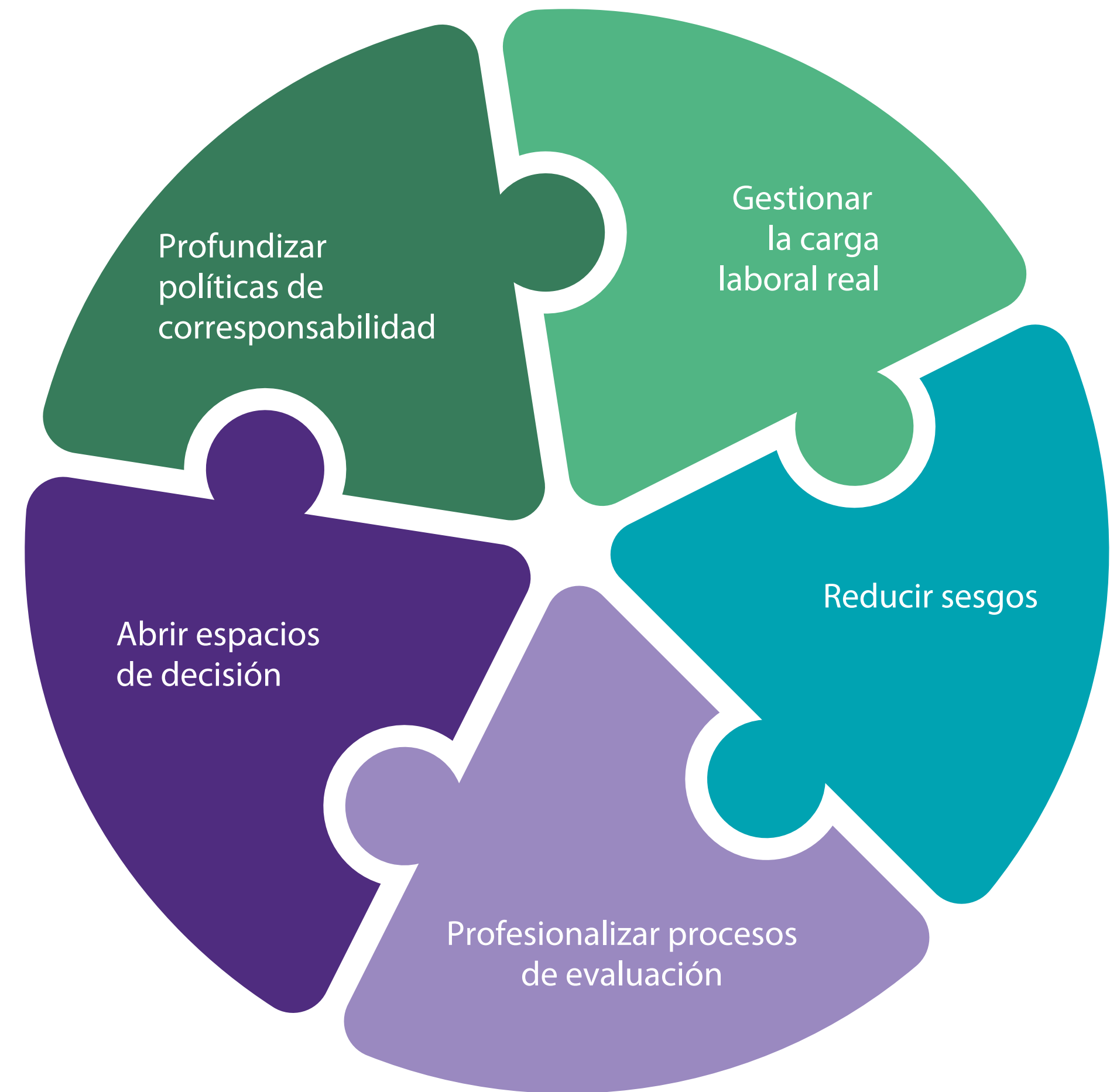


La mayoría de las participantes no agrega un segundo desafío, lo que suele indicar que el principal problema está bastante focalizado (lo mencionan una vez) o que, aun existiendo otros, no se perciben como prioritarios. En términos de lectura, sugiere **baja “acumulación” de desafíos críticos reportados.**

Finalmente, la segunda mención es mayoritariamente “ninguno” en ambos países (Argentina 77%; Perú 75,49%), sugiriendo que, una vez identificado el desafío principal, la mayoría no registra un segundo obstáculo prioritario. En términos de gestión e impacto, esto habilita una **agenda clara y priorizable: gestión de carga/balance, fortalecimiento de apoyo para el desarrollo y abordaje de sesgos donde resulten más salientes.**

En ambos países, una proporción relevante declara no enfrentar desafíos (“ninguno”) como primera mención (Argentina 14,38%; Perú 15,69%), lo que convive con un segundo eje consistente: la falta de apoyo y recursos para el desarrollo profesional, mencionada tanto como primer desafío (Argentina 11,82%; Perú 8,82%) como en la segunda mención (Argentina 5,43%; Perú 4,9%). **Este punto refuerza una oportunidad de impacto organizacional vinculada al acompañamiento, el acceso a oportunidades y la disponibilidad de recursos para crecer.**

Asimismo, los desafíos asociados a sesgos de género aparecen con mayor peso relativo en Argentina: los sesgos machistas representan el 10,22% de las primeras menciones (vs. 5,88% en Perú), lo que indica que la **dimensión cultural y de trato sigue afectando la experiencia de liderazgo** en parte del universo relevado.



# Tejer Futuro: El Rumbo de las Políticas de Género en la Organización

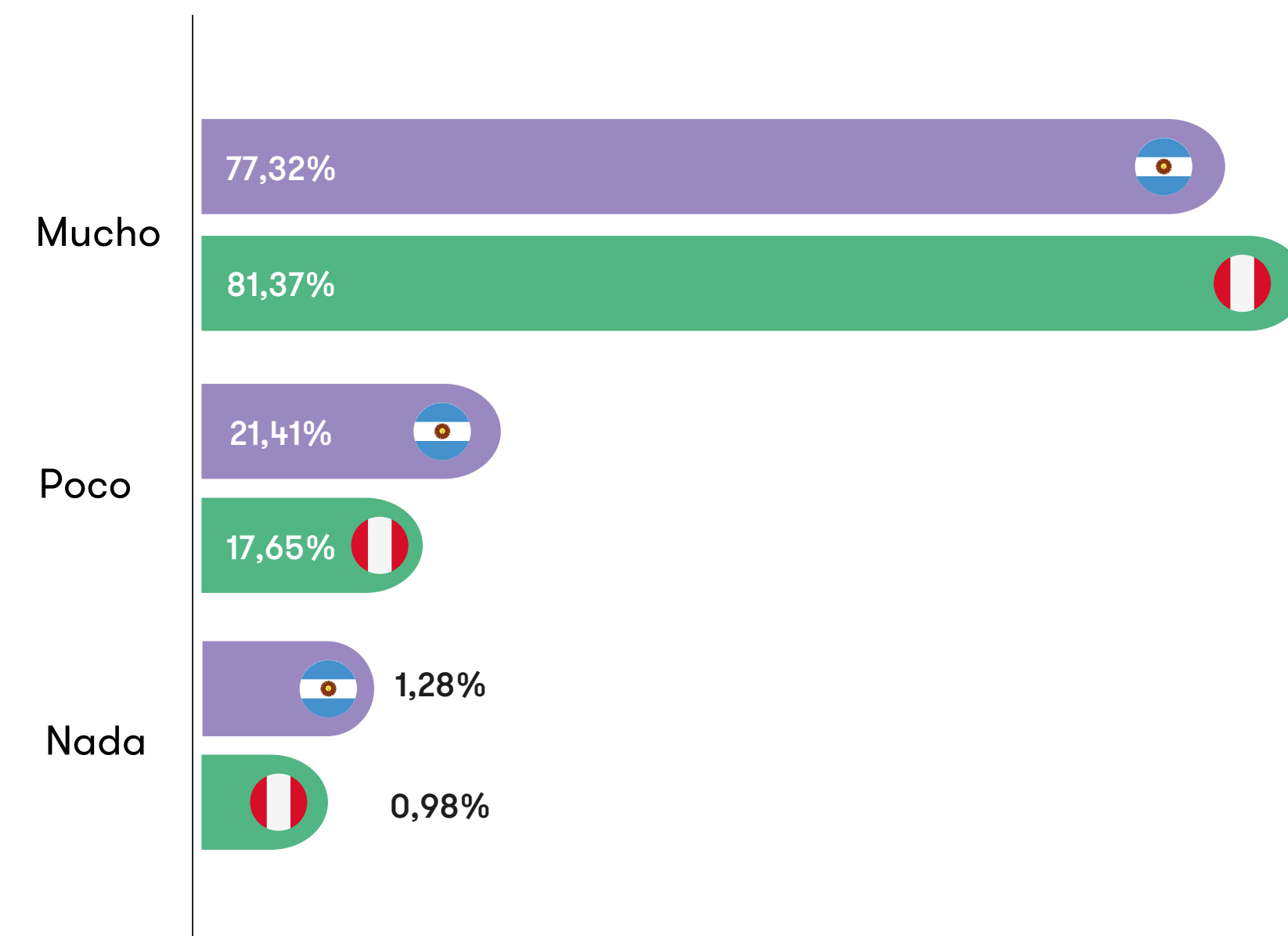
En este bloque se abrió un espacio para que, de manera semiestructurada, las mujeres encuestadas identificaran cuáles deberían ser —desde su perspectiva— las **políticas prioritarias para sus organizaciones**.

La primera conclusión es clara: **las mujeres líderes priorizan políticas que generen oportunidades reales de crecimiento** —trayectorias claras, movilidad interna, acceso a proyectos críticos, redes y acompañamiento— por encima de iniciativas exclusivamente vinculadas al bienestar o beneficios, aunque estas últimas siguen siendo relevantes.

Argentina y Perú muestran un patrón coincidente: **la principal prioridad es el plan de desarrollo de carrera** (Argentina 21,91%; Perú 20,46%), seguida por la creación de espacios de networking entre mujeres (Argentina 14,31%; Perú 16,62%) y la implementación de programas de mentorías (Argentina 13,34%; Perú 11%).

En este punto, los hallazgos sobre participación en programas de mentorías aportan una capa adicional de lectura. La evidencia muestra que la mayoría de las mujeres líderes ya ha participado de iniciativas formales de mentoría y/o liderazgo: 74,44% en Argentina y 77,45% en Perú. Este alto nivel de adopción confirma que no se trata de prácticas marginales, sino de **herramientas centrales en la construcción del liderazgo femenino**.

¿Qué tanto cree que su formación de grado/postgrado influyó en el desarrollo de su carrera profesional?



66

**Me parece clave incorporar comités de evaluación, especialmente cuando se trata del desarrollo de mujeres en mandos medios. En lugar de que las decisiones dependan solo del jefe directo —o del jefe y una persona de Recursos Humanos—, es fundamental que el proceso incluya un comité que evalúe la performance, las postulaciones a nuevas posiciones y las oportunidades de formación. Un comite diverso, idealmente compuesto por cuatro personas con representación 50/50, reduce significativamente el riesgo de sesgos y permite una mirada más amplia y justa sobre la elegibilidad de cada candidata.**

**Consultora**

Si bien la pequeña diferencia entre países no es estadísticamente significativa, sí destaca un elemento clave: **todavía entre un 22% y un 26% de las líderes no ha participado de estos programas.** Este grupo representa una oportunidad concreta de impacto, ya sea ampliando la oferta, fortaleciendo la difusión o reduciendo barreras como falta de tiempo, patrocinio o información.

En conjunto, los resultados sugieren que las políticas más efectivas son aquellas que combinan dos dimensiones:

**Pipeline y carrera:** claridad de procesos, visibilidad de oportunidades, movilidad interna y acceso a proyectos críticos.

**Redes y acompañamiento:** networking entre mujeres, mentorías, espacios de apoyo y desarrollo de liderazgo.

A esto se suma, en un segundo nivel, la necesidad de licencias extendidas y políticas de corresponsabilidad (Argentina 10,07%; Perú 9,72%), que si bien no desplazan el foco en la progresión, actúan como facilitadores esenciales para que las mujeres puedan aprovechar esas oportunidades.

*La demanda central es estructural: transparencia y acceso efectivo a la progresión profesional, en línea con el altísimo interés por seguir creciendo dentro de la organización observado a lo largo del estudio.*



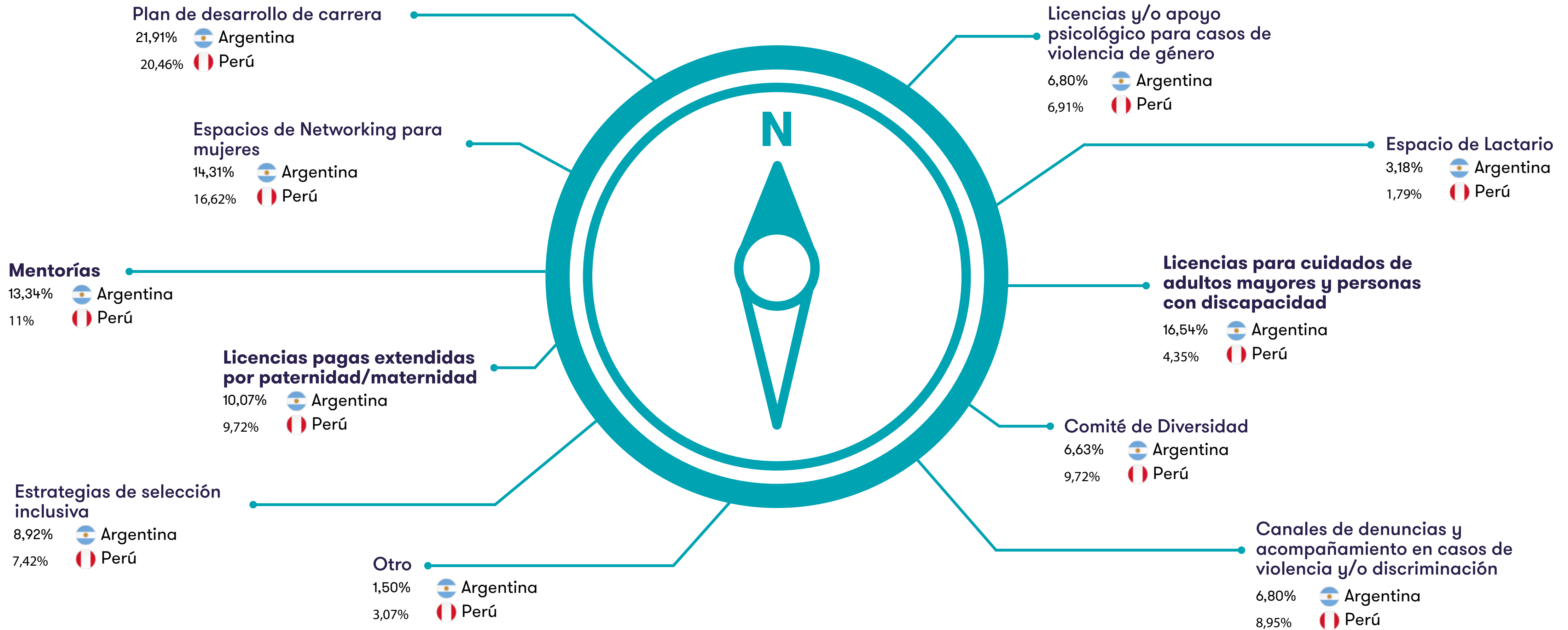
Esto en línea con lo que plantea el estudio del Women in Business (Grant Thornton, 2026) donde establece **tres acciones claves tendientes a la diversidad:**

1. Actuar con valentía y fijar objetivos ambiciosos respecto a los puestos directivos;
2. Comprometerse con objetivos que apoyen todas las etapas de la carrera profesional de la mujer, no solamente en el nivel directivo; y
3. Ejercer presión sobre los socios externos en todos los puntos de la cadena de suministro.

El horizonte que aparece con fuerza es entonces un tejido de políticas que no solo sensibilizan, sino que modifican las trayectorias reales, amplían el acceso, reducen fricciones y potencian el desarrollo del talento femenino en la región. **Un futuro donde crecer no dependa solo de la voluntad individual,** sino de un entramado organizacional que habilite, acompañe y haga visible ese camino.



## ¿Cuál sería para usted el principal foco hacia donde deberían estar orientadas las políticas de género en su organización?



# Capítulo 7

## Lo que nos deja el análisis



# Lo que nos deja el análisis

Las conclusiones de este estudio permiten integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos relevados en Argentina y Perú, ofreciendo una mirada consolidada sobre el **estado del liderazgo femenino en la región**. A partir de la voz de más de 400 mujeres líderes, emergen patrones consistentes que muestran avances concretos, pero también la persistencia de barreras estructurales que condicionan el acceso, la experiencia y la progresión profesional. Lo que sigue sintetiza los puntos más relevantes que se desprenden del análisis y que delinean la agenda necesaria para acelerar el cambio.



- **La región avanza, pero el ritmo es insuficiente.** Aunque América Latina muestra un desempeño destacado en participación femenina en alta dirección, la paridad sigue proyectada recién para 2051, evidenciando que el progreso no se traduce todavía en cambios estructurales sostenidos.



- **Las barreras de género siguen operando incluso en niveles altos.** Más del 60% de las líderes reporta haber enfrentado sesgos, estereotipos, machismo o falta de representación. El problema no es individual, sino estructural: aun con formación, mentorías y experiencia, las fricciones sistémicas persisten.



- **La base se ensancha, pero la cima permanece estrecha.** Las mujeres están presentes en mandos medios y gerenciales, pero la transición hacia puestos de CEO o Board continúa siendo limitada, especialmente en Perú. El “desplome hacia la cima” es un fenómeno persistente.



- **La penalización por maternidad no es universal, pero sí significativa.** Se experimenta con mayor frecuencia en Argentina que en Perú, y aun cuando tiende a atenuarse con el crecimiento de los hijos, las brechas de género en la parentalidad permanecen. Esto confirma que el tiempo no resuelve por sí solo las desigualdades vinculadas al cuidado.



- **Las medidas de conciliación están extendidas, pero no resuelven la carga laboral real.** Argentina y Perú muestran altos niveles de políticas de equilibrio vida-trabajo, y una fuerte percepción de apoyo organizacional. Sin embargo, la carga laboral y la demanda de disponibilidad siguen siendo el principal desafío en roles de liderazgo, marcando la diferencia entre “tener políticas” y “que las políticas sean suficientes”.



- **El techo de cristal continúa vigente en ambas muestras.** Más del 70% de las mujeres coincide en que existen límites estructurales para acceder a los puestos más altos de decisión, reforzando que las barreras no desaparecen con el ascenso.



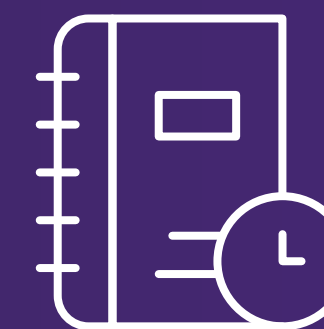
- **El desarrollo depende del entorno más que del mérito individual.** Las líderes destacan como factores clave de crecimiento el networking, el estilo de liderazgo y las capacitaciones, más que credenciales individuales aisladas. La carrera se habilita desde oportunidades, redes y visibilidad.



- **Las políticas más valoradas son las que abren oportunidades reales.** Los principales reclamos se orientan a planes de carrera claros, movilidad interna, acceso a proyectos críticos, mentorías y networking. La demanda es estructural: progresión basada en criterios transparentes y procesos con menor sesgo.



- **El interés por seguir creciendo es altísimo. 9 de cada 10 mujeres quieren avanzar dentro de la organización.** El desafío para las empresas es convertir esa aspiración en trayectorias sostenibles mediante sponsorship, liderazgo inclusivo y oportunidades equitativas.



- **La agenda prioritaria es clara.** Gestionar la carga laboral real, reducir sesgos, profundizar políticas de corresponsabilidad, profesionalizar procesos de evaluación y abrir espacios de decisión son los puntos críticos para acelerar la equidad en el liderazgo.

## Capítulo 8

# Referencias Bibliográficas

# Referencias Bibliográficas

- CIPPEC. (2024). Los estereotipos de género inciden sobre el acceso, la trayectoria y el liderazgo de las mujeres en el mundo laboral.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 293-321.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Egon Zehnder. (2025). *The Progress of Board Diversity: Slow Advancement Amid Waves of Change (2024-2025)*. Egon Zehnder International.
- European Institute for Gender Equality. (2025). *The 2025 European Gender Equality Index*.<https://eige.europa.eu/>
- Goldin, C. (1990). *Understanding the gender gap: An economic history of American women*. Oxford University Press.
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 149-154.
- Goldin, C., Kerr, S. P., & Olivetti, C. (2024). The other side of the mountain: women's employment and earnings over the family cycle. *Oxford Open Economics*, 3, 1323-1334.
- Grant Thornton. (2024). *Women in Business 2024*. Grant Thornton International Ltd.
- Grant Thornton. (2025). *Women in Business 2025: Impacting the missed generation*.
- Hernández Herrera, C. A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29).
- INDEC. (2021). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021*. República Argentina.
- INDEC. (2024). *Cuenta Satélite del Trabajo No Remunerado de los Hogares de la Argentina. Año 2021*. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.
- Kleven, H., Landais, C., & Poschke, M. (2020). *Child penalties across countries*. \* CEPR Discussion Paper No. 14965\*. <https://ssrn.com/abstract=3652738>
- McKinsey & Company, & LeanIn.Org. (2024). *Women in the workplace 2024*.  
<https://mck.co/women-workplace-2024>
- McKinsey & Company. (2024). *Women in the Workplace 2024: The 10th Anniversary Report*.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad & Iniciativa Spotlight. (2021). *Encuesta de prevalencia de violencia contra las mujeres*. Argentina.

# Referencias Bibliográficas

- OECD. (2022). Igualdad de género en el Perú: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado. OECD Publishing.
- OECD (2025). Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/e808086f-en>
- ONS. (2021). Women's labour market participation and unpaid work. Office for National Statistics. <https://www.ons.gov.uk/>
- ONU Mujeres. (2024). Country Fact Sheet: Perú. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
- ONU Mujeres. (2024). Perfil de País: Argentina 2024. Desigualdades entre varones y mujeres. <https://www.un.org/Argentina/>
- WomenCEO Perú, CENTRUM PUCP, & PwC Perú. (2023). II Estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas del mercado de valores peruano al 2022: Avances al 30%, camino a la paridad. <https://womenceoperu.org/ii-estudio-sobre-mujeres-en-directorio-de-las-empresas-del-mercado-de-valores/>
- World Economic Forum. (2025). Global Gender Gap Report 2025. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2025/>



## Capítulo 9

# Agradecimientos

# Agradecimientos

*Este informe es el resultado de un trabajo colectivo y no habría sido posible sin el compromiso de todas las personas que aportaron su tiempo, sus perspectivas y su experiencia. A cada una de ellas, muchas gracias.*

Queremos expresar un agradecimiento especial a todas las líderes egresadas de Fundación FLOR que colaboraron para hacer posible esta iniciativa. También a nuestros comités voluntarios por sumarse activamente en la difusión y participación, y a las organizaciones aliadas que acompañaron dando a conocer esta propuesta.

Un reconocimiento particular a María Laura Farrapeira, Mariel Chichiscola, Margarita Gonzales, Patricia García, Valeria Laco, Belén Benvenuti, Daniela Luque, Pía Torres y Cecilia de Bisschop por su valioso compromiso y aporte.

Asimismo, extendemos nuestro profundo agradecimiento a quienes, desde distintos roles y miradas, acompañaron este trabajo con su dedicación y profesionalismo.

# Créditos

Alejandro Chiappe, Socio Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Andrea Grobocopatel, Presidenta de Fundación FLOR

Ariadna Umpierrez Junor, Gerenta de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Ariana Maylen Encarola, Diseñadora Gráfica de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Belén Fernández Mendy, Supervisora de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Catalina Laguzzi, Diseñadora Gráfica de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Gastón Fragola, Diseñador Gráfico de Marketing, Communications & Business Development en Grant Thornton Argentina

Giselle Petraglia, Directora Ejecutiva de Fundación FLOR

Inés Gerardi, Coordinadora de Comunicación y Marketing en Fundación Flor

Laura Tula, Directora Desarrollo Institucional en Fundación Flor

Lucía Trinidad Ceballo, Diseñadora Gráfica de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Marcelo Pinto, Socio Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Mariana Amores, Directora People & Culture en Grant Thornton Argentina

Matiana Behrends, Socia de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

Mateo Estévez, Asistente de Desarrollo Institucional en Fundación Flor

Mercedes Marotte, Líder de Marketing, Communications & Business Development en Grant Thornton Argentina

Oriana Di Benedetto, Senior de Advisory Services en Grant Thornton Argentina

