

GÉNERO | EMPLEO | IGUALDAD | PARTICIPACIÓN | ESTRUCTURAS | ROLES

## Insight 21

# Radiografía de la igualdad de género en las empresas de Argentina hoy

Mgter. Laura Gaidulewicz  
Directora del Instituto  
de Género e Inclusión

UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**



## Resumen ejecutivo

El informe Radiografía de la igualdad de género en las empresas de Argentina hoy presenta los resultados de una investigación cuantitativa realizada en 2025 sobre 400 empresas de distintos sectores y tamaños. El objetivo de esta investigación fue analizar la participación de las mujeres en las estructuras organizacionales, especialmente en la alta dirección, así como la existencia de estrategias, políticas, acciones y presupuesto destinados a promover la igualdad de género en las compañías de nuestro país.

El diagnóstico evidencia que el 55% de las empresas relevadas tienen una baja o nula presencia femenina (hasta 25% o ninguna mujer en su dotación), lo que confirma la persistencia de estructuras masculinizadas. En la alta dirección, el 82,8% de las máximas autoridades son varones y solo el 17,3%, mujeres; este porcentaje desciende al 9,6% en empresas de más de 250 personas empleadas. Estos datos revelan la fuerte incidencia del techo de cristal en el acceso a las mesas de decisión en las grandes empresas así como la presencia de peldaños rotos en los niveles intermedios.

Solo el 16,8% cuenta con una estrategia formal de igualdad de género, aunque su existencia se correlaciona de manera favorable con la adopción de políticas de no discriminación, mecanismos de prevención de violencia y acciones positivas. Sin embargo, apenas el 22% de las empresas consultadas implementan medidas específicas para acelerar la equidad, y solo el 5,5% ha asignado un presupuesto específico para esta

agenda en 2025 y 2026, con cierto estancamiento o desinversión en comparación con el año anterior, especialmente en las empresas de mayor tamaño.

Las conclusiones indican que, si bien la formalización de una estrategia de igualdad de género impulsa una mayor presencia de recursos y acciones específicas para cerrar las brechas, su impacto en la redistribución efectiva del poder es aún limitado. Por este motivo, se destaca la necesidad de fortalecer la inversión, introducir o mejorar los indicadores de seguimiento y priorizar acciones positivas, como los programas de liderazgo y mentoría específicos para mujeres, y el establecimiento de metas y cupos de participación. De esta manera, la igualdad de género pasará de ser declarativa a traducirse en avances sostenidos hacia la equidad e inclusión.



## Información metodológica



Metodología  
**Cuantitativa**



Tipo de investigación  
**Descriptiva**



Técnica de recolección de datos  
**Encuesta telefónica**



Instrumento de recolección de datos  
**Cuestionario estructurado**



Población de estudio  
**Empresas de sectores tradicionales de la economía, sectores transformados a partir de las tecnologías digitales y sectores nuevos de la economía cuya actividad comercial se desarrolle en las siguientes ciudades argentinas: C.A.B.A., Comodoro Rivadavia, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Rosario y San Miguel de Tucumán.**



Procedimiento de selección de la muestra  
**Probabilístico, aleatorio telefónico.**



Tamaño de la muestra  
**400 casos en cada año comparado**



Error de la muestra  
**4,8%**



Nivel de confianza  
**95%**

## Introducción

Si el inicio del camino hacia la igualdad de género se identifica con los primeros movimientos por los derechos de la mujer a fines del siglo XIX y principios del XX, podemos decir que los avances a nivel global han sido persistentemente lentos, frágiles y heterogéneos.

Esta investigación, llevada a cabo en el último trimestre del 2025, fue concebida en el marco del 30° aniversario de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), documento de Naciones Unidas que trazó los consensos claves y los pasos a seguir para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los países firmantes. Estos consensos fueron determinantes en el rumbo de las acciones que se llevaron adelante, con las empresas como actor central, sobre todo a partir del año 2000, cuando nació el Pacto Global de las Naciones Unidas (presente en nuestro país desde 2004). El objetivo de este Pacto es movilizar al sector empresarial a nivel mundial para que adopte prácticas sostenibles y responsables, y así contribuya al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, entre los cuales está la igualdad de género. Además de estas iniciativas, podemos destacar el rol de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés) del 2010, como así también el Convenio 190 de la OIT del 2019, que introduce una perspectiva de género en el abordaje de la violencia y acoso laboral.

Estos aniversarios se dan en un contexto, tanto a nivel local como internacional, en el que hay un cuestionamiento abierto a las iniciativas implementadas por las compañías para cerrar las brechas y, en varios casos, se ha logrado discontinuarlas.

Las críticas virulentas a las políticas de equidad e inclusión hacen que algunas empresas se muestren perplejas y opten por pausar su trabajo en esta línea, en muchos casos, incentivadas por las presiones de los gobiernos, la opinión pública y los cambios legislativos, incluso cuando había compromisos asumidos de manera formal.

El enfoque de los compromisos internacionales es que las empresas tomen la igualdad de género como parte de su estrategia corporativa dado su impacto positivo en términos de resultados del negocio. Sin embargo, cierta percepción generalizada en contra de esta premisa, como también una sobreestimación de lo logrado, facilitaron la discontinuidad o suspensión de las inversiones en este objetivo –que ya eran relativamente magras– en un contexto político internacional que puso en jaque los acuerdos gestados desde el 2000 en adelante. Si bien diferentes países y organizaciones realizan un llamamiento a no bajar los brazos, sino, por el contrario, a acelerar la acción, lo cierto es que parece una meta difícil de lograr.

Más allá de esta coyuntura, es innegable que las empresas han tenido, y siguen teniendo, un rol central en la promoción de la igualdad y la inclusión, en especial, en lo referente a una mayor participación de las mujeres en el mundo laboral y a una mayor presencia en las mesas de decisión.

Por ese motivo, la presente investigación se propone ofrecer una radiografía de la igualdad de género en las empresas de nuestro país, con especial hincapié en la situación de las mujeres. Se aborda tanto su participación en la estructura de las organizaciones, especialmente en la alta dirección, como la existencia de políticas y acciones específicas para impulsar no solo una mayor representación, sino su plena inclusión y pertenencia. Asimismo, indagamos sobre posibles fluctuaciones en la inversión en este objetivo en el último año, con el fin de comprender si la asignación de recursos a esta agenda se ha mantenido estable.

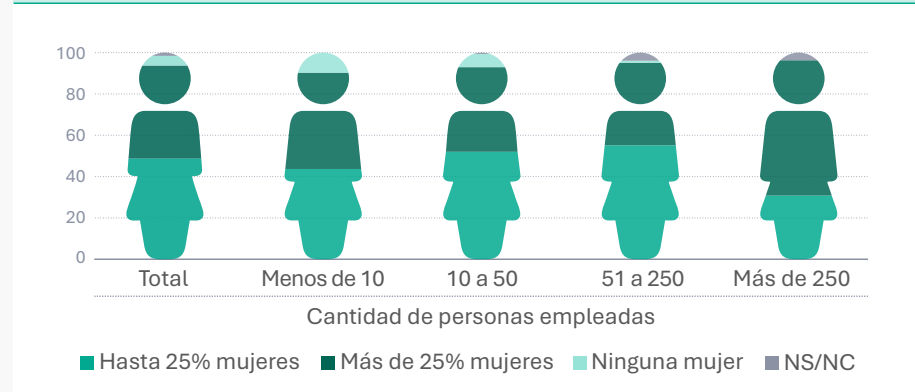
### Diagnóstico y análisis

En cuanto a la participación de las mujeres en las empresas relevadas, los datos indican que **casi la mitad (48,8%) tienen hasta un 25% de mujeres**. Esto indica que son empresas masculinizadas, donde prevalece la presencia de varones, lo cual impacta en la cultura y en las prácticas. La otra mitad se divide entre las que tienen más de 25%, que son el 44,8%, y las que no cuentan con mujeres en su estructura (4,8%). En este sentido, **el estudio arroja que alrededor del 55% de las empresas de nuestro país tienen baja o nula presencia de mujeres**.

**La situación es significativamente más favorable en empresas de más de 250 personas empleadas, ya que el 65,4% cuenta con más de 25% de mujeres**, lo que supera en 20 puntos a las empresas más pequeñas. También

es en este segmento donde se registra el porcentaje más bajo de empresas con menos de 25% de mujeres (30,8%).

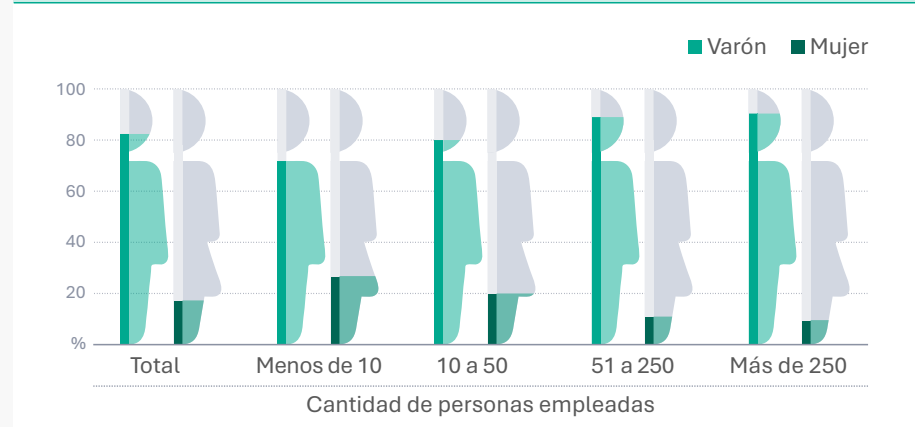
**Gráfico 1.** Participación porcentual de mujeres en las empresas relevadas (por tamaño de empresa)



Fuente. Elaboración propia.

Si analizamos la participación de mujeres en la alta dirección, el 82,8 % de las empresas encuestadas señala que la máxima autoridad es un varón. **Solo un 17,3% de quienes ocupan el cargo número uno son mujeres, porcentaje que decae de manera significativa cuando se trata de empresas con más de 250 personas empleadas (9,6%).** El mayor porcentaje de mujeres ocupando la máxima autoridad en la organización se da en microempresas (26,8%) y empresas de 10 a 50 personas empleadas (19,9%).

**Gráfico 2.** Género de la máxima autoridad por tamaño de empresa (en %)



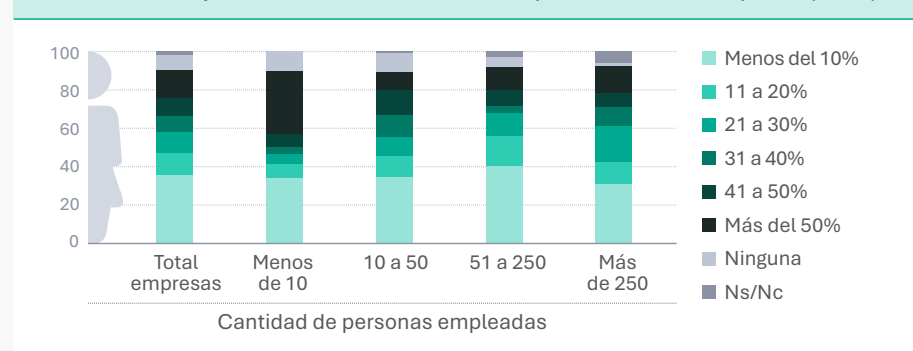
Fuente. Elaboración propia.

Estos datos van en línea con los principales informes internacionales, como el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton y el Informe Global sobre la Brecha de Género 2025 del World Economic Forum, que señalan que, a nivel global, el porcentaje de mujeres en la primera posición ejecutiva de las empresas (CEOs, Gerentes Generales, entre otras nominaciones) oscila entre el 7 % y el 19 %, dependiendo de qué tan grande sea la empresa. El porcentaje es menor en las empresas que integran el Global 500, las más grandes del mundo, con solo un 6,6 % dirigidas por mujeres. En cuanto a las de Fortune 500 de Estados Unidos, el número oscila entre 10 % y 11 %, y 19 % en empresas medianas según el informe Women in Business 2025 de McKinsey. Esto nos permite afirmar que en nuestra investigación se repite la tendencia a que las máximas autoridades de las compañías sean hombres cuando las empresas son de mayor tamaño y relevancia en los negocios.

Si bien en nuestra investigación surge que las empresas de más de 250 personas son el segmento que concentra significativamente a las que cuentan con una estrategia escrita para promover la igualdad de género (34,6 %), su existencia aún no parece tener un impacto representativo en la mayor presencia de mujeres en la máxima conducción de la compañía.

En cuanto a las personas que reportan de manera directa a la máxima autoridad, podemos señalar que **el 7,5% de las empresas encuestadas no tiene mujeres en la segunda línea de liderazgo, mientras que el 35,6% tiene menos del 10%. En el 40,6% hay entre el 11% y el 50% de mujeres que reportan de manera directa a la máxima autoridad, y solo un 14,5% cuenta con más del 50% de mujeres en este nivel de reporte.** Cabe destacar que el porcentaje de empresas con mayor equidad (41% a 50%) es alrededor del 10%.

**Gráfico 3. Mujeres en 2° línea de autoridad por tamaño de empresa (en %)**



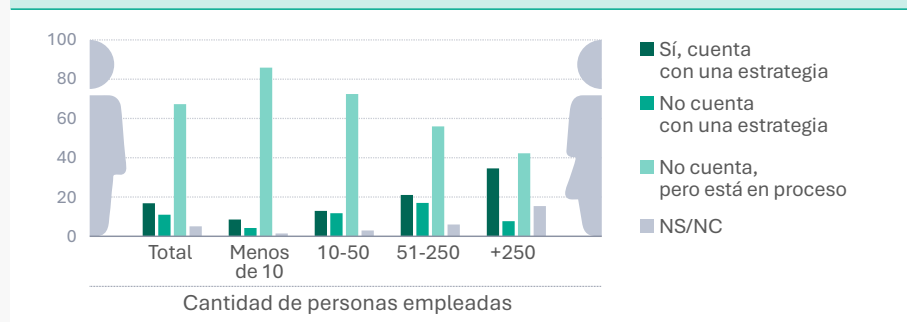
Fuente. Elaboración propia.

En el caso de las empresas de más de 250 personas empleadas, el 19,2% registra que entre el 21% y el 30% de quienes reportan a la máxima autoridad de la empresa son mujeres, y un 30,8% tiene una participación femenina menor al 10% en esta línea de reporte. Este es el segmento donde se concentra el mayor porcentaje de empresas, con independencia de su tamaño (entre el 30% y el 40% aproximadamente). El mayor porcentaje de mujeres en esta línea de reporte se da en empresas de menos de 10 empleados (32% tiene más del 50% de mujeres a este nivel), pero también es donde se da el mayor porcentaje de empresas sin mujeres en esta línea de reporte (10% vs. 1,9% en empresas de más de 250 personas empleadas).

Al analizar las políticas y acciones, podemos destacar que el 16,8 % cuenta con una estrategia escrita para promover la igualdad de género, mientras que el 11 % declara no tenerla, aunque se encuentre en proceso de elaboración. Esto nos permite afirmar que aproximadamente **7 de cada 10 empresas encuestadas no cuenta con una estrategia escrita para promover la igualdad de género. El porcentaje se incrementa de manera significativa a medida que crece la estructura de la empresa** (8,5% en el caso de las que tienen menos de 10 personas; 12,9% de las que tienen entre 11 y 50; 21% de las que tienen entre 51 y 250; y 34,6% de las empresas con más de 250 personas empleadas).

Entre las que afirman tener dicha estrategia, **la mitad dice tener indicadores de progreso**, mientras que un 38,8% señala que no, y un 10,4% no sabe o no contesta. Por otro lado, **el 85,1% da a conocer esta estrategia a toda la empresa.**

**Gráfico 4.** Empresas con estrategia de igualdad de género formalizada por tamaño (en %)



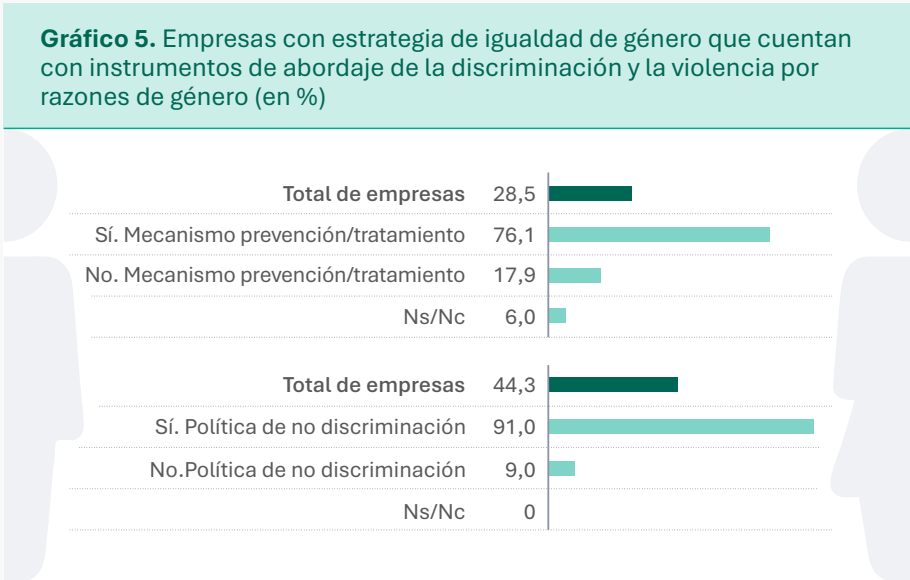
Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la presencia de **políticas de no discriminación que las contemplen por razones de género**, el **44,3% de las empresas afirman contar con ellas**, mientras que solo el **28,5% tiene un mecanismo de prevención y tratamiento de casos** de discriminación por razones de género (aproximadamente 1 de 3).

Al igual que sucede con la existencia de una estrategia escrita de igualdad de género, el porcentaje de empresas con políticas de discriminación aumenta en la medida en que aumenta el tamaño de la empresa (33,8% en empresas de menos de 10 personas empleadas frente a 59 % en empresas de 51 a 250), pero en este caso, el porcentaje decrece levemente en las empresas de más de 250 personas empleadas (55,8%). Sin embargo, la mitad de las empresas de mayor tamaño declaran tener un mecanismo de prevención y tratamiento de casos de discriminación por razones de género, mientras que el porcentaje cae drásticamente en las empresas de menor tamaño, especialmente en las de menos de 10 personas empleadas (8,5%) y en las que tienen entre 11 y 50 (21,1%). Esto indicaría que la mayor correlación entre la existencia de políticas de discriminación y mecanismos para la prevención y tratamientos de casos se da en las empresas de más de 250 personas empleadas, en las que alrededor de la mitad cuenta con instrumentos tanto para la fijación de lineamientos como para el abordaje de situaciones concretas en el día a día.

**La presencia de una estrategia de igualdad de género representa un factor clave, en especial si también se cuenta con una política contra la discriminación y violencia. Mientras que el 91% de las empresas declara tener ambos instrumentos, el 61,4% está en proceso de elaboración de la estrategia de igualdad de género.** En el caso de las empresas que no implementan esta estrategia, se observa una disminución notable en el porcentaje de las que tienen políticas contra la discriminación y violencia de género.

Por otro lado, el porcentaje de empresas que cuentan con mecanismos de prevención y tratamiento de casos es del 28,5 % en el total de la muestra. Sin embargo, esta proporción aumenta significativamente entre aquellas que establecieron una estrategia de igualdad de género (76,1 %) y casi se duplica entre las que están en proceso de elaborarla (52,3 %). En cambio, entre las empresas que no cuentan con una estrategia, el porcentaje desciende a 13 %, es decir, menos de la mitad del promedio general."



Fuente. Elaboración propia.

Al indagar sobre las acciones que llevan a cabo, **solo el 22% de las empresas consultadas señalan que realizan acciones positivas para acelerar la igualdad de género**. Es importante resaltar que **el porcentaje se triplica (62,7%) entre las que cuentan con una estrategia de igualdad de género**, y es del 25 % en el caso de las que están en proceso de elaboración. Este número se reduce a la mitad (11,2%) para las que no cuentan con esta estrategia. El tamaño de la empresa sigue siendo un factor relevante: **el porcentaje inicial crece más de 10 puntos cuando se trata de empresas de más de 250 personas empleadas (32,7%)** y disminuye más de la mitad en el caso de las empresas de menos de 10 personas empleadas (9,9%).

Entre las empresas que declararon implementar acciones positivas para acelerar la igualdad de género (22% del total), **las medidas más frecuentemente adoptadas** durante 2025 fueron las **políticas de trabajo flexible, tales como teletrabajo y horarios adaptables (35%)**, seguidas por la **eliminación de sesgos en los anuncios de empleo (33%)**, y el **establecimiento de cupos o metas de participación femenina en áreas tradicionalmente masculinizadas (31%)**. **Las respuestas afirmativas se triplican cuando las empresas que cuentan con una estrategia de igualdad de género**. Con menor frecuencia se mencionó la implementación de **licencias parentales igualitarias (26%)**, aunque **las respuestas afirmativas se duplican cuando las empresas tienen definida una estrategia de igualdad de género**. Por otro lado, el 22%

**afirma realizar programas de desarrollo de carrera y liderazgo para mujeres, y el 18 %, programas de mentoría.** Estas acciones se concentran principalmente en el segmento de las empresas que cuentan con una estrategia de igualdad de género definida.

Por otro lado, **el 6,8 % afirma que ha establecido cupos o metas de participación femenina en áreas tradicionalmente masculinizadas, cifra que se triplica en el caso de las empresas que cuentan con una estrategia de igualdad de género. Además, el 5,8 % tiene licencias parentales que impulsan la corresponsabilidad en el cuidado, pero las respuestas afirmativas se duplican entre las empresas que tienen una estrategia de igualdad de género.**

Una de las empresas destacó que durante el 2025 estableció licencias para el período menstrual. Esto existe en algunos convenios colectivos de trabajo vigentes, pero no lo contempla la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744.

Con respecto a la brecha salarial, si bien es un aspecto en el que las iniciativas internacionales hacen especial hincapié, **solo el 10 % de las empresas analizadas realiza auditorías periódicas para garantizar la equidad remunerativa**, en especial las que cuentan con una estrategia de igualdad de género o están en proceso de elaborarla. En ese caso, las respuestas afirmativas se triplican respecto a las empresas que no cuentan con ella. Al indagar sobre la implementación de acciones de sensibilización y/o formación en igualdad de género en la compañía, la tendencia es similar, y se repite la brecha entre pequeñas y grandes empresas.

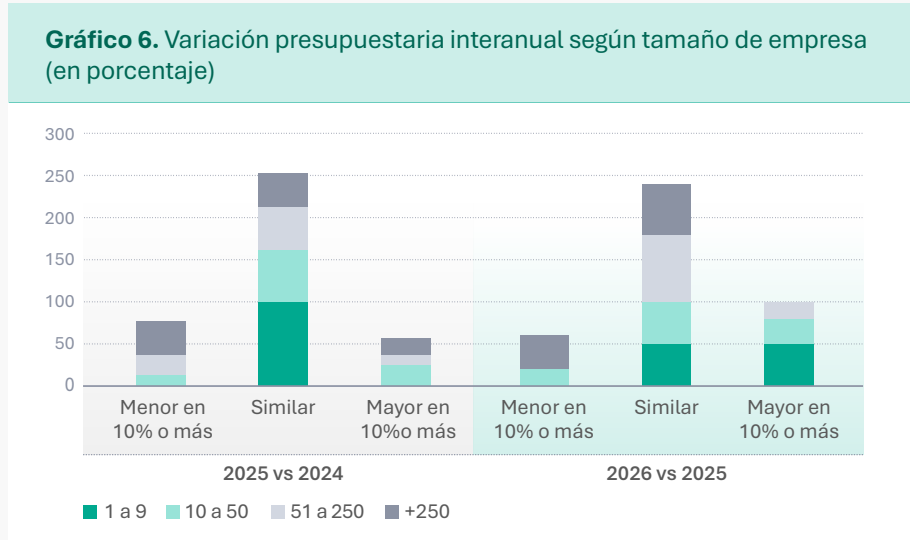
**Solo el 23,5% lleva adelante acciones de sensibilización y/o formación en igualdad de género, y el porcentaje se incrementa en la medida en que crece la estructura de la empresa (de 12,7% en empresas de menos de 10 personas empleadas a 53,8% en empresas de más de 250 personas empleadas).** Asimismo, **casi se triplica el promedio (70,1%) cuando la empresa cuenta con una estrategia de igualdad de género, y se incrementa al 29,5 % entre quienes están en proceso de elaborarla**, mientras que es inferior a la mitad del promedio cuando no cuentan con ella (8,9% vs. 23,5%). Para el año 2025, entre quienes respondieron afirmativamente, el 17% dice haber realizado acciones para promover el liderazgo inclusivo, el 14,5% sobre nociones generales de igualdad de género, y el 10,3% sobre temas vinculados a violencia y acoso laboral por razones de género.

Entre las empresas que realizan acciones de sensibilización y/o formación en igualdad de género (el 23,5% del total), las temáticas más trabajadas durante 2025 fueron, en primer lugar, el **liderazgo inclusivo**, abordado por casi tres de cada cuatro de ellas (**72%**); en segundo lugar, las **nociones generales de igualdad de género (62%)**; y, en tercer lugar, los temas vinculados a **violencia y acoso laboral por razones de género (44%)**. Alrededor de 1 de cada 3 empresas (32%) que realizaron acciones de sensibilización y/o formación sobre igualdad de género organizaron charlas en torno a fechas clave, como el 8 de marzo (Día Internacional de la Mujer) o 25 de noviembre (Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer). Una de las empresas entrevistadas destacó haber realizado charlas de concientización sobre cáncer de mama.

Si bien el trabajo sobre estereotipos y mandatos de género es clave para crear entornos inclusivos libres de toda forma de discriminación y violencia, el abordaje específico de sesgos de género fue notablemente menos frecuente (14%).

Por último, el estudio se centró en indagar cómo ha sido la inversión de las empresas en igualdad de género en los últimos 3 años. **En cuanto a la asignación o aprobación de un presupuesto específico para acciones destinadas a promover la igualdad de género durante el 2025, solo el 5,5% de las empresas respondieron afirmativamente, mientras que un 10,5% no sabía, o prefirió no responder.** También en este caso el tamaño de la empresa incide. **El porcentaje de empresas que cuentan con este tipo de presupuesto aumenta al 10% cuando la empresa tiene más de 250 personas empleadas, y decrece al 1,4% en empresas con menos de 10.** Además, se detectan diferencias significativas en relación con la existencia o no de una estrategia de igualdad de género formal en la empresa. **Cuando la tienen, la cifra se incrementa al 20,9%, casi cuatro veces el promedio, mientras que asciende al 9,1% entre las que están en proceso de elaborarla.** Solo el 1,5% de las empresas que no tienen una estrategia de igualdad de género tiene un presupuesto asignado a inversiones en este eje. (Ver **Gráfico 6** en página siguiente).

Al consultar sobre el monto de presupuesto asignado, **alrededor de la mitad de las empresas (54,5%) señalaron que fue similar al del 2024 en términos reales**, es decir, sin tener en cuenta ajustes por inflación, mientras que **un 22,7% dijo que fue menor en un 10% o más, y un 18,2% que fue mayor en un 10% o más.**



Fuente. Elaboración propia. Nota: Nin=Ninguna.

No obstante, la situación difiere si se tiene en cuenta el tamaño de la empresa. **En el caso de las empresas con menos de 10, el 1,4% que respondió contar con presupuesto afirmó que fue similar al 2024.**

**El porcentaje de empresas en que hubo una reducción del 10% o más en el 2025 respecto al año anterior aumenta en la medida que la empresa tiene mayor tamaño: 12,5% en el caso de empresas de entre 10 y 50 personas empleadas; 25% en empresas de 51 a 250; y 40% en empresas de más de 250.** Según nuestros datos, en el caso de las empresas de mayor tamaño, solo 2 de cada 10 aumentaron el presupuesto para este período en más del 10%. **El mayor porcentaje de empresas que incrementaron su presupuesto se da en el segmento de 10 a 50 personas empleadas (1 de cada 4).**

**El incremento de presupuesto aparece solo en las empresas que tienen más del 25% de mujeres,** dato a primera vista paradójico en tanto serían las que mayor avance registran en términos de paridad. A la inversa, **las empresas con menos de 25% de mujeres presentan el mayor porcentaje de reducción de más del 10% en 2025 respecto al 2024 (30%), cifra que cae al 18,2% en las empresas con más del 25% de mujeres.**

**En el caso del presupuesto 2026, el 30% de las empresas que tienen menos de 25% de mujeres volverán a hacer una reducción de más del 10% respecto al año anterior, mientras que el porcentaje de empresas de más**

**de 25% de mujeres que realizarán una reducción en 2026 disminuye a la mitad al comparar con el 2025 (9,1% en 2026 vs. 18,2% en 2025).**

Otro dato importante es que **ninguna de las empresas que no tienen mujeres en la estructura (4,8% del total) ha asignado presupuesto para cerrar las brechas durante en 2025 ni prevé hacerlo en el 2026.**

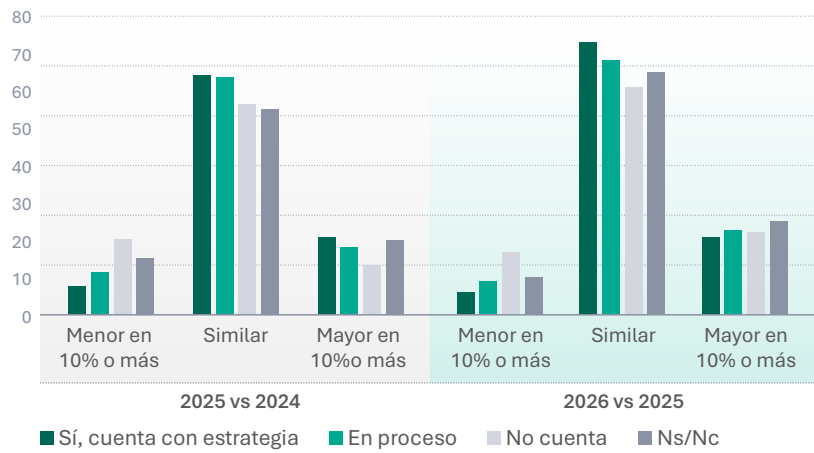
Con respecto a la proyección **para el 2026, el porcentaje de empresas que afirmó tener un presupuesto definido fue similar (5,5%), y aumenta al 60% para aquellas que afirman que sería cercano al del 2025**, lo cual indicaría una tendencia positiva respecto a la inversión.

El porcentaje de las empresas que cuentan con una estrategia de igualdad de género y definieron un presupuesto para el 2026 también es semejante al 2025 (20,9%). En el caso de las que **están elaborando su estrategia**, se observa un **leve incremento en el porcentaje de empresas que cuentan con presupuesto 2026 respecto al 2025**. Finalmente, se mantiene relativamente estable en comparación con el año anterior el porcentaje de empresas que no han elaborado presupuesto y no cuentan con una estrategia de igualdad de género formalizada.

Si se considera el tamaño de la empresa, un dato interesante es que **se duplica el porcentaje de las que responden tener presupuesto para el 2026, en contraposición con el año anterior, en las empresas de menos de 10 personas empleadas (1,4% vs 2,8%) mientras que se mantiene estable en las de más de 250 (9,6%).**

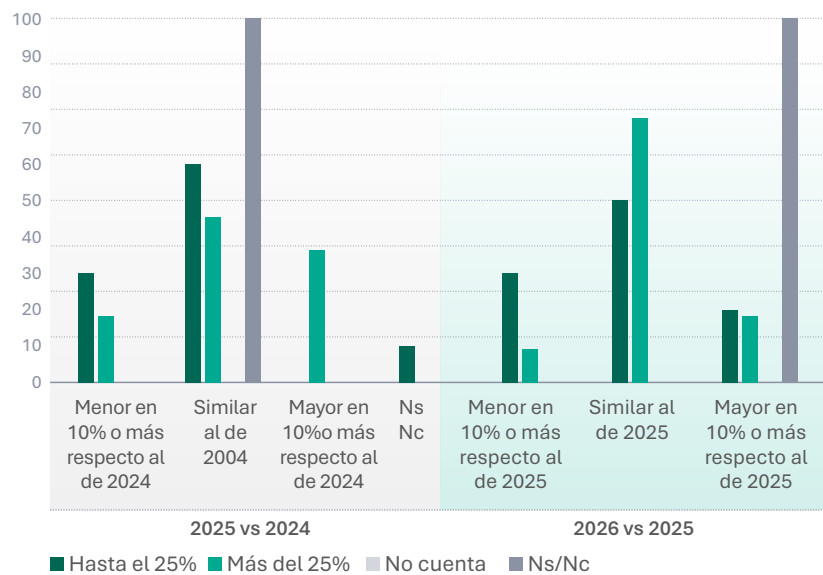
**Comparando 2025 y 2026, podemos ver que se invierte el porcentaje de quienes señalan que el presupuesto es mayor en un 10% o más al año anterior y los que señalan que es inferior en un 10% o más al año anterior. En el caso del 2026, el 22,7% afirma que es mayor, mientras que un 18,2%, que es menor.** Esto indicaría una leve mejoría a nivel general en la inversión para el 2026 respecto al 2025 entre quienes cuentan con recursos económico-financieros destinados a la igualdad de género. Sin embargo, al considerar el tamaño de la empresa, **aparece una deceleración marcada en las empresas de más de 250 personas empleadas, en tanto vuelve a registrarse que un 40% de ellas prevé una reducción de más del 10% respecto al 2025 y ninguna afirma que hará un incremento mayor al 10% respecto a ese año.** Esto implica que 6 de cada 10 mantendrá la inversión similar al año 2025, y el resto la reducirá significativamente.

**Gráfico 7. Variación presupuestaria interanual según estrategia de género (en porcentaje)**



Fuente. Elaboración propia.

**Gráfico 8. Variación presupuestaria interanual según la participación de mujeres en la empresa (en porcentaje)**



Fuente. Elaboración propia.

En líneas generales podemos afirmar que el porcentaje de empresas que cuenta con el presupuesto asignado a igualdad de género es bajo (5,5%) y se mantiene estable entre 2025 y 2026. De igual modo, se observa que la implementación de una estrategia de igualdad de género formalizada constituye un factor clave.

Por otro lado, si bien en 2026 se incrementa el porcentaje de empresas que señalan que el presupuesto será igual o superior en más de un 10% al del año anterior, las empresas de más de 250 personas empleadas y las que cuentan con menos del 25% de mujeres en su estructura son las que presentan el mayor estancamiento y/o reducción.

## Conclusiones

El estudio permite identificar algunos de los desafíos aún pendientes en términos de participación de las mujeres en las empresas, en especial en la alta dirección, como también el impacto de las políticas y acciones específicas para cerrar las brechas.

A continuación, se detallan los cinco principales hallazgos:

**1. Elevada proporción de empresas en el mercado argentino con baja o nula presencia femenina. Esto sugiere que la diversidad en la composición laboral en los hechos sigue siendo un objetivo difícil de lograr.**

Aproximadamente el 55% de las compañías relevadas exhibe baja (menos del 25% de su dotación) o nula presencia femenina, lo que evidencia la persistencia de estructuras laborales masculinizadas. A pesar de los esfuerzos realizados en estos últimos años y de la relevancia que tuvo el cerrar las brechas existentes en la agenda nacional e internacional desde el 2000, la equidad sigue siendo un objetivo pendiente.

En el caso de las empresas de más de 250 personas empleadas, la situación es más favorable en términos de porcentaje de mujeres en la composición de las compañías (en el 65,4% hay más de 25% de mujeres), pero notablemente desalentador en cuanto a su presencia en alta dirección.

Solo el 9,6% tiene a una mujer en el cargo de número uno de la empresa, porcentaje significativamente inferior al promedio (17,3%), a pesar de ser el segmento en el que son más frecuentes las estrategias y prácticas sistematizadas.

La falta de paridad, más allá del imperativo ético, tiene consecuencias negativas en los negocios. Diversos estudios han demostrado que estructuras altamente homogéneas tienden a reforzar sesgos implícitos, normas culturales excluyentes y procesos de toma de decisiones que tienden a reforzar el statu quo. Esto tiene consecuencias negativas no solo en la cultura sino también en los resultados económico-financieros y en la capacidad de innovación en entornos altamente cambiantes.

## **2. El incremento en la participación femenina en la base organizacional no se traduce proporcionalmente en acceso a posiciones estratégicas de poder.**

El análisis que realizamos de las posiciones que reportan directamente a la máxima autoridad refuerza la existencia de las desigualdades en el acceso a posiciones de alta dirección. Según lo relevado, el 7,5% de las empresas no tiene mujeres en este nivel y el 35,6% registra menos del 10% de participación femenina. En el caso de las de más de 250 personas empleadas, el 19,2% tiene entre un 21% y 30% de mujeres que reportan a la máxima autoridad de la empresa, y un 30,8%, menos del 10% de mujeres en esta línea de reporte. Estos datos indican que la desigualdad en la conducción superior se encuentra respaldada por una estructura intermedia igualmente masculinizada, lo cual nos lleva a pensar que los esfuerzos realizados para lograr la paridad aún no logran abordar adecuadamente las inercias culturales y estructurales que hacen difícil el cambio.

Tanto el techo de cristal como los peldaños rotos parecen profundizarse en las empresas de mayor tamaño, dato preocupante en términos de escasa presencia de mujeres en las mesas de decisión de las compañías con mayor capacidad de influencia en su entorno.

Los resultados del análisis a nivel local van en concordancia con los datos globales, que indican que en los casos de compañías de mayor tamaño y facturación, la máxima autoridad es un hombre. En este sentido, si bien el impacto de las iniciativas internacionales se ha traducido en logros rele-

vantes, queda aún mucho por hacer para que la participación de las mujeres en la alta dirección sea equitativa, y el avance es muy lento.

Según el último informe de Grant Thornton Mujeres en los Negocios, las mujeres solo ocupan el 34% de los puestos de liderazgo sénior a nivel mundial en 2025, y la mejora interanual ha sido de apenas 0,5 puntos porcentuales con respecto a 2024. Esto implica que la desigualdad no solo se mantiene, sino que podría generar lo que el citado reporte denomina una “generación perdida” de mujeres líderes, porque muchas jóvenes profesionales tendrán muy pocas oportunidades de ocupar altos cargos durante toda su vida laboral.

**3. La existencia de una estrategia de igualdad de género explícita en las compañías se correlaciona positivamente con la mayor presencia de acciones tendientes a cerrar las brechas, pero no tiene todavía un impacto verificable en términos de mayor paridad en las mesas de decisión.**

El hecho de que solo el 16,8 % de las empresas tenga una estrategia de igualdad de género escrita, mientras que aproximadamente 7 de cada 10 organizaciones carezcan de este instrumento, es un factor que podría explicar en parte el escaso impacto y la dificultad para dar respuesta a las inercias culturales y estructurales que condicionan la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles de la organización. No obstante, si bien en nuestros datos la presencia de una estrategia de igualdad de género se asocia positivamente con la adopción de políticas, mecanismos y acciones para cerrar las brechas de género, su impacto en la redistribución efectiva del poder organizacional parece aún muy limitado. En cuanto a este último punto, es importante destacar que solo el 22% implementa acciones positivas, y predominan intervenciones de bajo impacto estructural. Las medidas que están consensuadas internacionalmente como mejores prácticas para acelerar la equidad y la inclusión en el caso de las mujeres presentan baja prevalencia (cupos, programas de liderazgo y desarrollo de carrera específicos para mujeres, mentorías). Esto condice con los datos del informe McKinsey 2025, que señala que, si bien las mujeres están tan comprometidas con sus carreras como los hombres, reciben menor apoyo de patrocinio y menos oportunidades de desarrollo profesional, lo que contribuye a que manifiesten un menor deseo de ascender (especialmente en etapas tempranas de su desarrollo de carrera) y a que tiendan a percibir que su género limitará sus oportunidades.

**4. La restricción económica aparece como una limitación importante para el abordaje de la agenda de género de manera sistémica y sostenida, y la desaceleración de la inversión en las empresas de mayor tamaño es una señal que pone en jaque los avances a corto y mediano plazo.**

La escasa asignación presupuestaria evidencia que la igualdad de género, a pesar de haber sido un objetivo clave de los discursos públicos en el ámbito empresarial durante los últimos diez años, aún no se consolida en los hechos como prioridad estratégica transversal. Este es un dato al que prestar particular atención ya que la inversión funciona como variable clave para garantizar la sostenibilidad, en tanto condiciona la implementación, el monitoreo y la evaluación de políticas y acciones.

Según nuestro estudio, solo el 5,5% de las empresas encuestadas posee presupuesto específico para el 2025 y el 2026. El porcentaje de empresas se incrementa cuando cuentan con estrategia de igualdad de género formalizada (20,9%) y cuando es de mayor tamaño (9,6% en las empresas de más de 250 personas empleadas y 1,4% en las de menos de 10). También se destaca que hubo reducciones tanto en el 2025 respecto al 2024, como proyectadas de cara al 2026, aunque es menor en este caso, en tanto el 81,7% de las empresas mantendrán o incrementarán la inversión en igualdad de género respecto a 2025, cuando el 72,7% estaba en esta situación.

La reducción interanual 2024-2025 es considerablemente más significativa en las empresas de más de 250 personas empleadas (40% afirman haber reducido su presupuesto un 10% o más). Este dato se repite en 2026 respecto al 2025, en el que 4 de cada 10 señala que hay recortes de más del 10% y ninguna prevé incrementar la inversión. El hecho que la reducción presupuestaria más significativa y sostenida se observe en las empresas de mayor tamaño, que son las que suelen tener estrategias y prácticas formalizadas y, a la vez, mayores desafíos en relación con la presencia de mujeres en alta dirección, nos lleva a alertar en cuanto al impacto en el corto y mediano plazo.

**5. La mayor presencia de mujeres en la estructura tendría incidencia en la mayor asignación presupuestaria a la agenda de género, aunque serían estas empresas las que relativamente ya han avanzado más en términos de equidad.**

El estudio demuestra que el incremento de la inversión interanual estaría correlacionado con una mayor presencia femenina y que la reducción presupuestaria es significativamente mayor en las empresas que cuentan con menos del 25% de mujeres (30 % en 2025 respecto al 2024 y 30 % en 2026 respecto al 2025). La presencia de mujeres sería entonces un factor que sostiene e impulsa mayor atención a la agenda de género. Por el contrario, la ausencia total de inversión en empresas sin mujeres indicaría que, en estos casos, ni siquiera estaría planteada como objetivo.

Además de estos cinco hallazgos, podemos destacar a modo de recomendación que, si bien la formalización de estrategias de igualdad de género impulsa y multiplica la adopción de mecanismos y acciones concretos, es necesario contar con indicadores de progreso que permitan direccionar y medir los avances. En nuestro estudio, solo la mitad de las empresas que afirmaron tener una estrategia escrita señala tener indicadores de progreso. Por eso creemos que es clave que la estrategia no solo esté formalizada y comunicada, sino que se base en mecanismos de diagnóstico y seguimiento objetivo si queremos garantizar un mayor impacto en cerrar las brechas y en la corrección de desigualdades estructurales.

También es importante, que haya un mayor número de empresas que cuenten con un presupuesto específico, y que esté orientado a invertir en el desarrollo de acciones positivas de impacto estructural, en especial en los programas para fortalecer el liderazgo de las mujeres, los sistemas de mentoría y patrocinio, y las metas o cupos en áreas o posiciones donde las mujeres están significativamente subrepresentadas. Así se pueden concentrar los recursos en intervenciones que actúen como palancas para acelerar la equidad, sobre todo en la alta dirección. Esta recomendación es en particular significativa para las grandes empresas en tanto allí las barreras verticales se plantean como un importante desafío.

Hay que tener en cuenta que, según Women in the Workplace 2025 de McKinsey, el progreso en equidad de género no es homogéneo entre empresas, dependiendo del abordaje y del tipo de prácticas que llevan adelante, lo que implica que la desigualdad de género se encuentra fuertemente influida por decisiones organizacionales específicas. Dicho informe identifica que las compañías que han logrado progresos consistentes y sostenidos en estos últimos años priorizan de manera estratégica y explícita la diversidad de género, y son los líderes senior los responsables directos de llevarla adelante. Señala además que hacen un trabajo

permanente sobre los sesgos, en especial en lo que hace a procesos transparentes de promoción y contratación, y con acciones de prevención y tratamiento de conductas discriminatorias.

Por lo tanto, el problema no está solo en aumentar el esfuerzo, sino en direccionarlo de manera adecuada. La lentitud en los avances, o el sobre dimensionamiento de los logros, junto con un contexto internacional en el que se cuestiona la paridad como objetivo, puede ser lo que explique que se haya reducido la inversión en estos últimos años, sobre todo en el caso de las grandes empresas.

Creemos que el camino hacia la igualdad de género, más allá del imperativo ético, es fundamental en un contexto tan desafiante en términos sociales, políticos y económicos para las empresas, por lo que, lejos de desinvertir, deberían priorizar los recursos tomando como faro las mejores prácticas internacionales que han dado buenos resultados, sin perder de vista los rasgos idiosincrásicos de cada organización. Especialmente aquellas empresas que cuentan con baja o nula presencia de mujeres, en tanto, como demuestra el estudio, no solo son las menos equitativas sino también quienes menos esfuerzos realizan para revertirlo.

## Referencias

- Grant Thornton. (2025). Women in Business 2025. Grant Thornton International Ltd. <https://www.grantthornton.com/>
- Ley 23179 de 1985. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/26305/norma.htm>
- Ley 24632 de 1996. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra La Mujer - "Convención de Belem do Pará". <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/36208/norma.htm>
- Ley 26485 de 2009. Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm>
- McKinsey & Company, & LeanIn.Org. (2025). Women in the Workplace 2025. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenio (n.o 190) sobre la violencia y el acoso. [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Recomendación (n.o 206) sobre la violencia y el acoso. [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:4000085:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:4000085:NO)
- Red Argentina del Pacto Global. (n.d.). Pacto Global en Argentina. <https://pactoglobal.org.ar/>
- United Nations Global Compact. (n.d.). Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas. <https://www.unglobalcompact.org/>
- Women's Empowerment Principles. (n.d.). Women's Empowerment Principles (WEPs). UN Women & United Nations Global Compact. <https://www.weps.org/>
- World Economic Forum. (2025). Global Gender Gap Report 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2025>

INFORME

# Radiografía de la igualdad de género en las empresas de Argentina hoy

MARZO 2026

