

Desigualdad de género en el trabajo: desafíos estructurales y claves estratégicas para las organizaciones

Marzo 2026

Introducción

Por qué seguimos hablando de género en 2026

Cada 8 de marzo muchos países vuelven a poner en agenda la desigualdad de género. Sin embargo, lejos de ser una conversación coyuntural o simbólica, se trata de una problemática estructural que atraviesa de manera directa al mercado laboral y, por lo tanto, a las organizaciones. En 2026, hablar de igualdad de género es más que una cuestión de principios: es una variable estratégica vinculada a la productividad, la sostenibilidad y la competitividad institucional.

En Argentina, las mujeres representan el 45,7% de la población ocupada. No obstante, su inserción laboral no es homogénea: se concentran mayormente en sectores de baja productividad, con mayor informalidad y menor acceso a posiciones jerárquicas. Solo el 24,4% de los puestos de jefatura y el 37,2% de los cargos directivos están ocupados por mujeres. A esto se suma la brecha salarial, la sobrerrepresentación en los deciles más bajos de ingreso y la sobrecarga de tareas de cuidado no remuneradas, que limita sus trayectorias profesionales.

Estas desigualdades no impactan a todas por igual. Las mujeres jóvenes presentan mayores desventajas en ingresos; las mujeres mayores enfrentan barreras vinculadas a los sesgos por edad en procesos de selección y promoción; y las personas LGBTIQ+, especialmente las personas trans, encuentran obstáculos adicionales para el acceso, la permanencia y el desarrollo laboral.



Al mismo tiempo, el envejecimiento de la población –con un 12% de personas de 65 años o más a nivel nacional, y cifras aún mayores en grandes centros urbanos– redefine los desafíos organizacionales en términos de gestión de equipos intergeneracionales y procesos de jubilación.

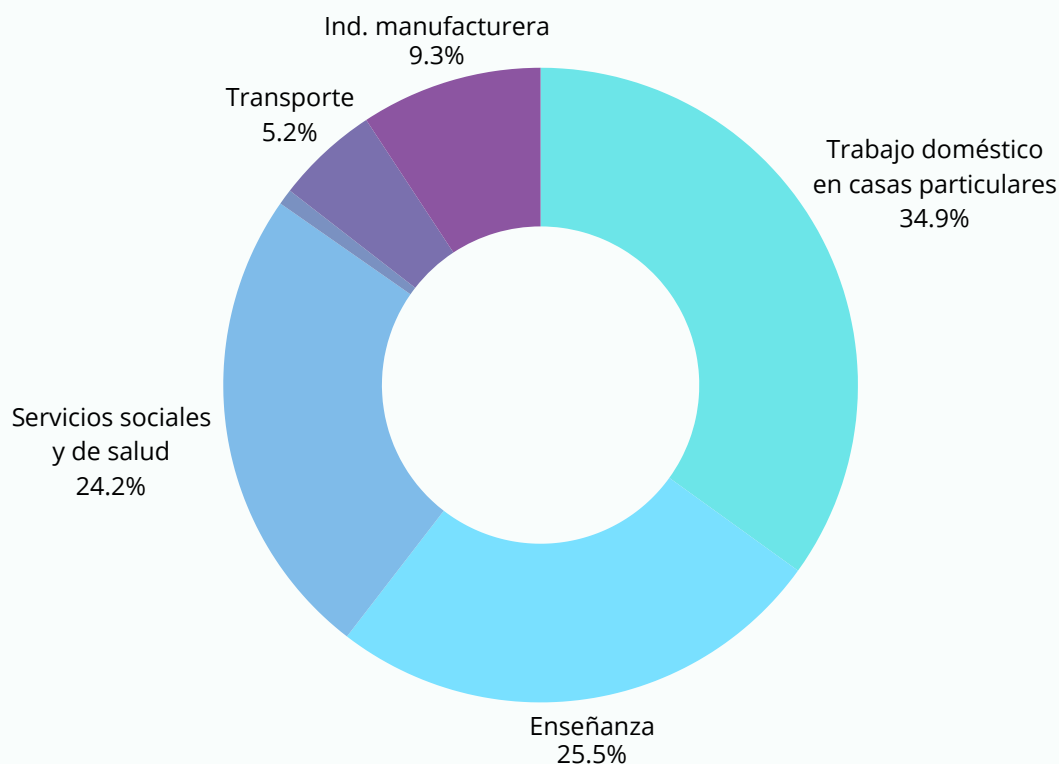
Incorporar esta mirada interseccional permite comprender que las brechas no son lineales ni aisladas: se superponen y producen efectos acumulativos. Las desigualdades estructurales ingresan a las empresas, moldean sus dinámicas internas y afectan la innovación, la retención de talento y el clima laboral.

El 8M nos invita, entonces, no sólo a reconocer estas brechas, sino a preguntarnos cómo gestionarlas estratégicamente. Este informe propone una radiografía integral de la situación actual y, al mismo tiempo, una hoja de ruta para que las organizaciones puedan transformar estos desafíos en oportunidades de mejora y crecimiento sostenible.



Participación e inserción laboral

En Argentina, **las mujeres representan el 45,7% de la población ocupada**. Sin embargo, su inserción está fuertemente concentrada en **actividades de baja productividad**. Esta segregación horizontal impacta directamente en las condiciones laborales: mayor informalidad, menor estabilidad de ingresos, menor acceso a derechos y menor desarrollo profesional.



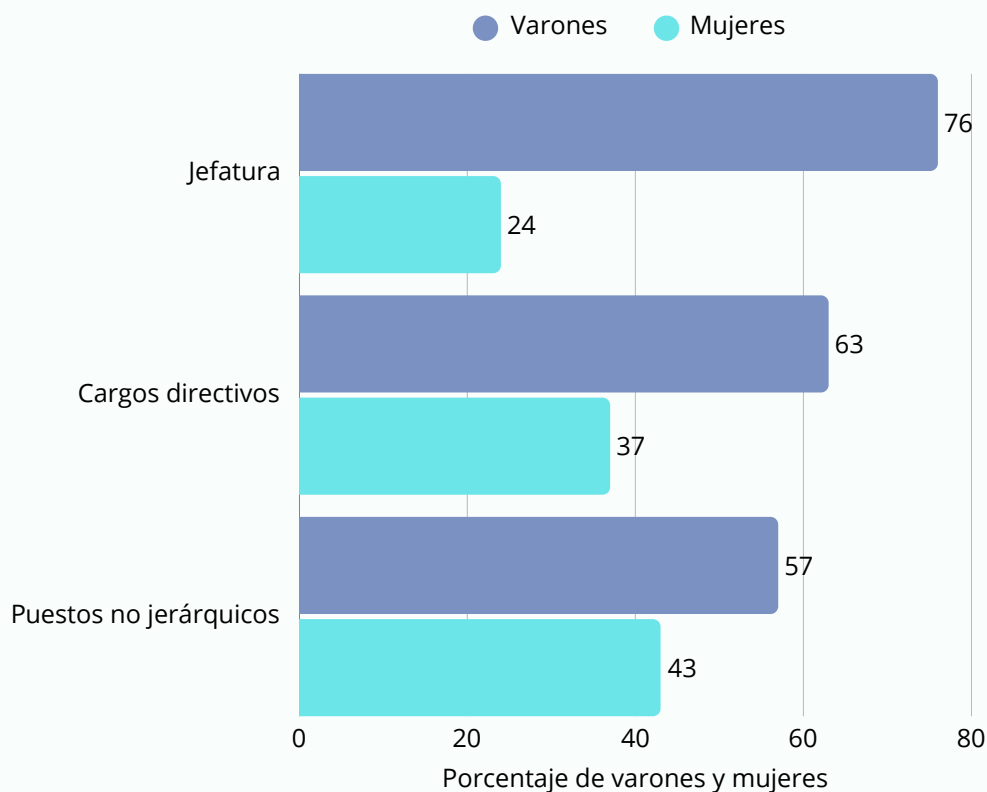
Clave estratégica

La concentración de talento femenino en ciertos sectores no responde a falta de capacidad, sino a barreras estructurales y culturales que también operan dentro de las organizaciones.



Liderazgo y segregación vertical

La desigualdad se profundiza al analizar la estructura jerárquica. Esto refleja la persistencia del “techo de cristal”, pero también de dinámicas más sutiles: asignación diferencial de responsabilidades, menor acceso a redes informales de poder y penalización asociada a la maternidad.



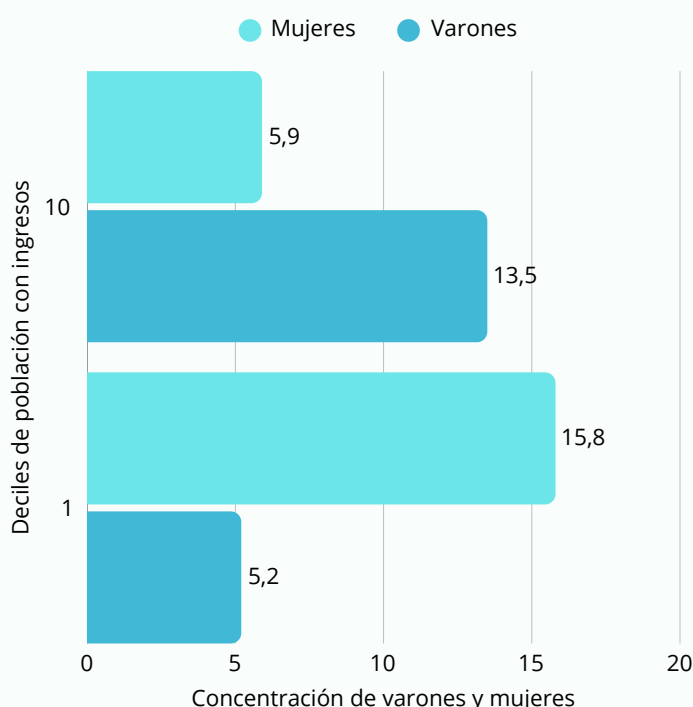
Clave estratégica

Equipos directivos diversos han demostrado mayores niveles de innovación y mejores resultados financieros.



Brecha salarial y calidad del empleo

Los datos existentes muestran que las mujeres ganan en promedio entre un 22% y 27% menos que sus pares hombres y se concentran en los deciles más bajos de ingresos. Las brechas son especialmente marcadas en tareas no calificadas, donde el 42,3% de las mujeres se concentra en los dos deciles más bajos.



Además, el pluriempleo es mayor en mujeres (19,1% vs. 12,5%), lo que evidencia estrategias de compensación ante ingresos insuficientes.

Los deciles incluyen al 10% de la población con ingresos. El ingreso promedio del decil más alto (10) es de \$5.597.559; el del decil más bajo (1), \$394.654

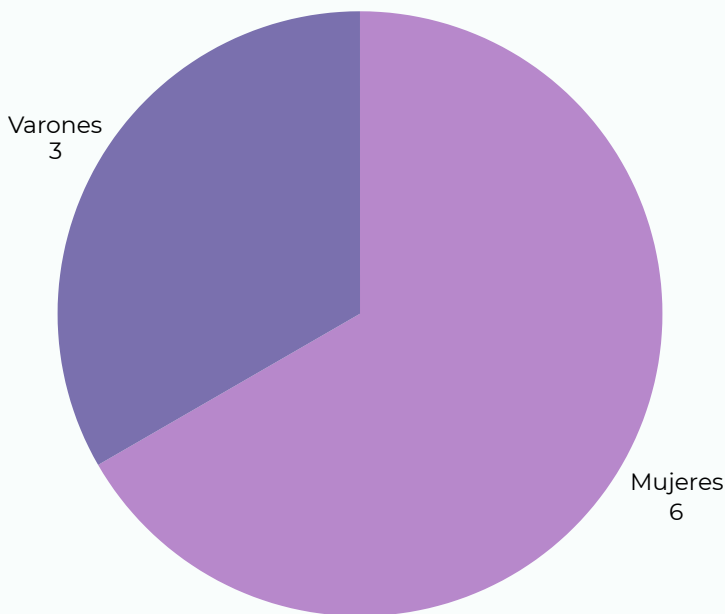
Clave estratégica

La desigualdad salarial no es solo una cuestión ética; impacta en motivación, rotación y reputación organizacional.



Cuidados, tiempo y organización del trabajo

Tiempo aproximado dedicado al trabajo doméstico no remunerado por día



Fuente: Encuesta Nacional de Uso del Tiempo

A medida que aumenta la cantidad de integrantes del hogar, disminuye la participación laboral femenina.

Esto se traduce en mayor subempleo, trayectorias laborales fragmentadas y menor disponibilidad para jornadas extendidas o movilidad geográfica.

Las mujeres con hijos perciben un ingreso 25% menor que las que no los tienen. En los hombres, la paternidad no afecta sus ingresos. Las mujeres sin hijos siguen ganando menos que sus pares varones.

Clave estratégica

Las políticas de conciliación y corresponsabilidad no son beneficios aislados, sino herramientas de retención de talento.



Edad, diversidad sexual y otras intersecciones

Las brechas se profundizan cuando se cruzan variables.

- El **30,8%** de las **trabajadoras jóvenes** se ubica en el decil más bajo de ingresos.
- El **envejecimiento poblacional** (**12%** de personas de 65+ a nivel nacional, cifras mayores en grandes centros urbanos) plantea desafíos de gestión intergeneracional y transición hacia la jubilación.
- Las **personas LGBTIQ+**, especialmente las personas trans, enfrentan mayores tasas de informalidad, discriminación y exclusión del mercado formal.
- Las **personas con discapacidad** encuentran barreras físicas, comunicacionales y culturales para su inserción y desarrollo.

Clave estratégica

Cuando género se cruza con edad, identidad, discapacidad o territorio, las desigualdades se acumulan. Ignorar estas intersecciones implica perder talento diverso y limitar la capacidad de innovación.



Sesgos, micromachismos y dinámicas culturales

Las desigualdades laborales no se explican solo por brechas salariales o techos de cristal. También se sostienen en dinámicas culturales que operan de manera cotidiana y muchas veces invisible.

En las organizaciones funcionan sesgos, frecuentemente inconscientes, que influyen en decisiones de contratación, promoción y asignación de responsabilidades. Por ejemplo: se asocia el liderazgo con disponibilidad total y firmeza, atributos históricamente masculinizados, mientras que a las mujeres se les asignan tareas de coordinación, cuidado o “orden interno”, menos visibles para el crecimiento profesional.

Ésta en dos años queda embarazada

De la comida para la reunión que se ocupe ella que seguro lo hace mejor

Prefiero que este cliente lo maneje un hombre, es complicado

Estas dinámicas se refuerzan a través de micromachismos: interrupciones sistemáticas en reuniones, comentarios sobre el tono emocional de una mujer, dudas sobre su compromiso cuando es madre, o la infantilización de mujeres jóvenes.



¿Estás segura de que vas a poder con este proyecto teniendo chicos tan chicos?

No quise decir eso, estás muy sensible.

Si querés yo lo hago, mirá que este cliente es complicado.

En el caso de personas trans o no binarias, pueden aparecer prácticas de invisibilización, mal uso del nombre o cuestionamientos sobre su identidad.

Pero, ¿cuál es tu nombre real?

No tenemos problemas con "eso", pero tratá de que acá no se note

¿Y yo tengo que compartir el baño con el/ella?

Si no se abordan, estos comportamientos construyen entornos laborales desiguales y, en algunos casos, habilitan formas más explícitas de discriminación y violencia.

Desde un enfoque interseccional, es fundamental reconocer que estas experiencias no son homogéneas: edad, identidad de género, clase, discapacidad y trayectoria inciden en cómo se viven y en las posibilidades de respuesta dentro de la organización.



Los datos cuantitativos permiten identificar brechas; el análisis cualitativo permite comprender cómo se producen y se legitiman en la cultura organizacional. Sin esta dimensión, las políticas de diversidad corren el riesgo de ser formales pero no transformadoras.



Violencia laboral y por motivos de género

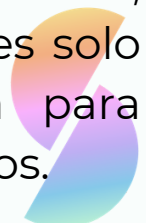
Riesgos y responsabilidades

La violencia laboral y la violencia por motivos de género no son hechos aislados ni excepcionales: forman parte de los riesgos psicosociales del trabajo y tienen impactos concretos en la salud, la productividad y el clima organizacional.

Pueden manifestarse como acoso sexual, hostigamiento reiterado, descalificaciones públicas, aislamiento deliberado, represalias frente a denuncias o comentarios sexistas naturalizados. En el caso de mujeres jóvenes, personas trans, personas con discapacidad o trabajadoras mayores, estas situaciones pueden combinarse con otras formas de discriminación, intensificando la vulnerabilidad.

Además de sus efectos individuales —estrés, licencias, renuncias—, estas dinámicas generan costos institucionales: rotación, deterioro del clima laboral, pérdida de talento y riesgo legal.

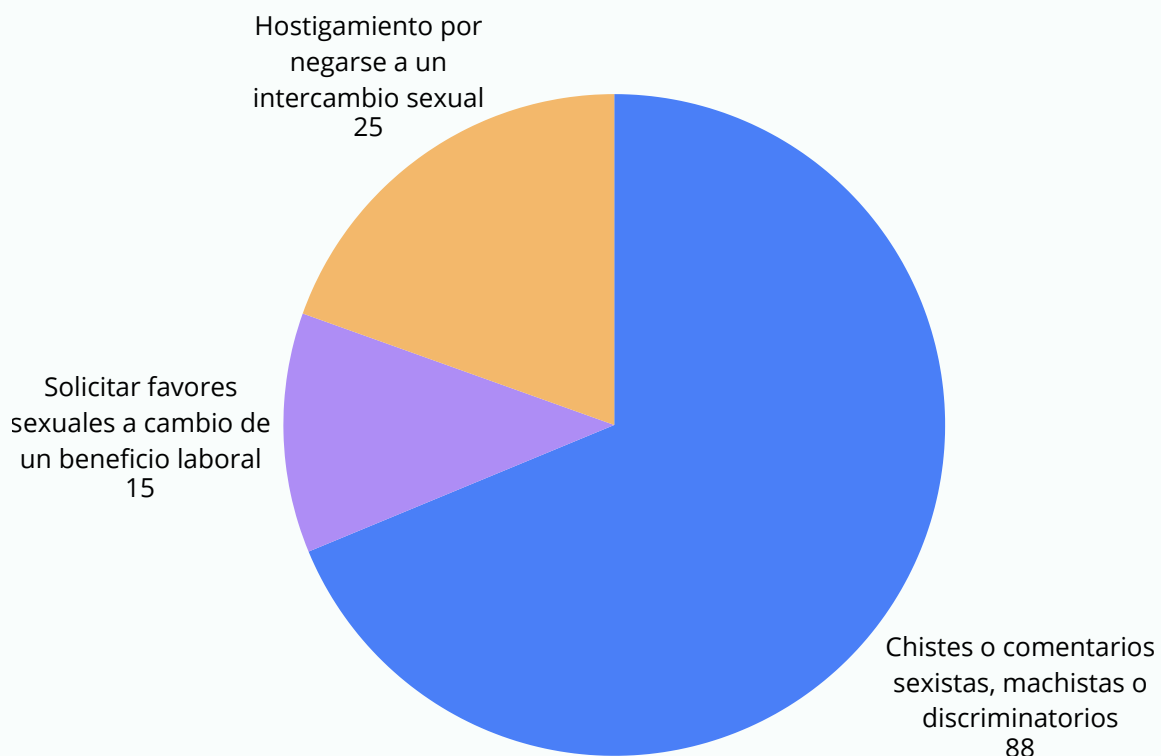
Desde una perspectiva normativa, las organizaciones tienen la responsabilidad de prevenir, detectar y actuar frente a estas situaciones. Contar con protocolos claros, canales confidenciales y equipos capacitados no es solo una buena práctica: es una condición básica para garantizar entornos de trabajo seguros y respetuosos.



Abordar la violencia no implica sólo intervenir cuando el conflicto estalla, sino revisar las culturas que la habilitan.

Violencia y acoso laboral en números

- En Latinoamérica, 8 de cada 10 mujeres afirman haber sufrido alguna situación de acoso o violencia en el ámbito laboral. En el caso de las personas trans y no binaries este número haciendo a 9 de cada 10.
- En Argentina, el 48% de quienes afirman haber sufrido estas situaciones, no lo denuncia por miedo a perder su trabajo, el 22% por miedo a recibir represalias y el 6% que no le crean. De ellas, identifican los siguientes tipos:



Impacto de la reforma laboral sobre las mujeres

La reforma laboral propuesta presenta efectos generales sobre el conjunto de la población trabajadora. Sin embargo, desde el enfoque DEI, su impacto no es neutro en términos de género. En un mercado laboral caracterizado por las brechas estructurales mencionadas en este informe, ciertos cambios normativos podrían profundizar desigualdades preexistentes. A continuación, se presentan algunos ejes de análisis relevantes para evaluar sus posibles efectos diferenciales:

- **Organización del tiempo y tareas de cuidado:** La ampliación o flexibilización de la jornada laboral - incluyendo bancos de horas y mayor discrecionalidad en vacaciones- incrementa los niveles de incertidumbre en la planificación del tiempo de trabajo. Al ser las mujeres quienes dedican mayor cantidad de horas a las tareas de cuidado, la menor previsibilidad horaria impacta especialmente en su capacidad de sostener trayectorias laborales estables. Este escenario puede traducirse en mayores niveles de rotación, transición hacia modalidades más precarias o dificultades para acceder a posiciones de mayor responsabilidad.
- **Negociación individual y brechas salariales:** El fortalecimiento de la negociación individual por sobre los acuerdos colectivos modifica el equilibrio de poder en la relación laboral. En contextos donde persisten



brechas salariales de género y segmentación ocupacional, la reducción de pisos salariales sectoriales puede ampliar márgenes de discrecionalidad y reforzar desigualdades existentes. El debilitamiento de los convenios colectivos podría afectar especialmente a trabajadoras insertas en sectores feminizados y de menor capacidad de negociación individual.

- **Maternidad y estabilidad laboral:** Las mujeres en edad reproductiva enfrentan barreras específicas en términos de acceso, permanencia y desarrollo profesional. La evidencia muestra que la transición desde la ocupación hacia la inactividad es significativamente más elevada en mujeres de 25 a 44 años con hijos en el hogar en comparación con sus pares varones, lo que refleja el impacto diferencial del cuidado en la continuidad laboral. En este marco, cualquier debilitamiento de los mecanismos de protección frente al despido por embarazo incrementa la exposición al riesgo y profundiza la penalización asociada a la maternidad, con efectos directos sobre ingresos, trayectoria y proyección profesional.



Estrategias organizacionales para la transformación

Las desigualdades no se corrigen con acciones aisladas ni con gestos simbólicos. Requieren intervenciones integrales, sostenidas y coherentes con la cultura organizacional. Desde Sinergia presentamos una serie de estrategias posibles, luego de realizar un diagnóstico de Diversidad, Equidad e Inclusión.

Revisión de procesos de reclutamiento y selección

- Redactar ofertas laborales con formatos inclusivos.
- Incorporar criterios de evaluación transparentes para evitar sesgos implícitos.

Promoción y desarrollo del talento interno

- Identificar mujeres y LGBTI+ con potencial de liderazgo que no estén siendo visibilizadas.
- Diseñar planes de carrera claros y accesibles.
- Establecer metas de participación en puestos jerárquicos.

Visibilización y formación del talento femenino y diverso

- Garantizar presencia diversa en eventos institucionales y espacios de representación.
- Desarrollar programas de mentoría, liderazgo y formación técnica específica para mujeres y diversidades.



Políticas de conciliación y corresponsabilidad

- Garantizar la desconexión digital y revisar los regímenes de teletrabajo.
- Revisar y ampliar licencias por maternidad, paternidad y cuidados con perspectiva de corresponsabilidad.
- Evaluar metas y cargas de trabajo bajo criterios equitativos.

Prevención y abordaje de violencias laborales y por motivos de género

- Diseñar e implementar protocolos claros y accesibles.
- Crear canales confidenciales de consulta, denuncia, contención y seguimiento.
- Implementar capacitaciones en sesgos, micromachismos y violencias laborales.
- Adecuar espacios físicos (baños, accesos, señalética).

Estas estrategias, integradas en un plan de acción con metas e indicadores, permiten que la equidad deje de ser una declaración de principios y se convierta en un eje estratégico.



Compromiso 8M: de la intención a la acción

Cada 8 de marzo se multiplican los mensajes institucionales sobre igualdad. Sin embargo, la transformación real no se produce a partir de consignas, sino de decisiones organizacionales sostenidas.

En Sinergia entendemos que la equidad de género no es un “tema de mujeres” ni un área aislada dentro de Recursos Humanos. Es una dimensión estructural que atraviesa la productividad, la innovación, el clima laboral y la sostenibilidad de las organizaciones.

Nuestro enfoque se basa en tres principios:

- Inclusión
- Planificación
- Sostenibilidad
- Compromiso

La diversidad ya forma parte de las organizaciones; la clave es gestionarla estratégicamente y potenciarla, reconociendo la pluralidad de experiencias que la atraviesan. Identificar desigualdades implica comprender que éstas no impactan de la misma manera en todas las mujeres: la edad, la identidad de género, la orientación sexual, la discapacidad y otras dimensiones configuran trayectorias laborales diferenciadas.



Desde Sinergia, articulamos evidencia cuantitativa con análisis cualitativo para entender cómo se vive en la experiencia cotidiana de cada organización. Por eso **no promovemos acciones aisladas ni soluciones superficiales**, sino transformaciones integrales que incidan en la cultura, la gestión del talento y los liderazgos.

El desafío no es preguntarnos si debemos hablar de desigualdad de género en 2026. El desafío es decidir qué tipo de organización queremos construir a partir de ese diagnóstico.

El 8M puede ser un punto de partida. La transformación, en cambio, es un proceso.

Y ese proceso requiere intención, decisión y acción.



Referencias

Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) – Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE).

Desigualdades de género en el mercado de trabajo argentino. Marzo 2021.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/desigualdades_de_genero_en_el_mercado_de_trabajo_argentino_observatorio_srt.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Oficina para el Cono Sur de América Latina.

El reto de la igualdad de género en el mundo del trabajo. Especial 8M 2025.

<https://www.ilo.org/es/resource/articulo/el-reto-de-la-igualdad-de-genero-en-el-mundo-del-trabajo-que-impide-el>

Fundar.

Índice de Igualdad de Género – Trabajo e Ingresos. 2025.

<https://fund.ar/publicacion/indice-de-genero-trabajo-e-ingresos/>

ONU Mujeres.

¿Qué es la brecha salarial de género?

<https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Mujeres en el mercado de trabajo.

<https://www.cippec.org/proyecto/mujeres-en-el-mercado-de-trabajo/>

CIPPEC.

Entre las cifras y los cuidados: la realidad laboral de las mujeres en Argentina.

<https://www.cippec.org/textual/entre-las-cifras-y-los-cuidados-la-realidad-laboral-de-las-mujeres-en-argentina/>

Género y Trabajo.

¿Qué tan común es la violencia en el trabajo? El 96 % de las personas la vivió o la presencié.

<https://www.generoytrabajo.com/blog/que-tan-comun-es-la-violencia-en-el-trabajo-el-96-de-las-personas-la-vivio-o-la-presencio/>





Sinergia
CONSULTORA