

Chicas en Tecnología | 2026

PARIDAD EN CÓDIGO

Una mirada sobre la presencia de mujeres
en empresas tecnológicas de Argentina

INVESTIGACIÓN COMPLETA

chicas en
tecnología®

Dirección: Lucía Agustina Mauritzen

Desarrollo de la investigación: Voices! Research & Consultancy.

Colaboración: Carla Arias

Edición: Paula Cohen Noguero

Diseño: Agustín Quinteros

Para citar esta publicación: CET (2026), **Paridad en Código: Una mirada sobre la presencia de mujeres en empresas tecnológicas de Argentina.** CET y NCR Foundation: Buenos Aires.

Esta investigación fue realizada con el apoyo de:



Acompaña el proyecto:



-  www.chicasentecnologia.org
-  www.instagram.com/chicasentec
-  www.linkedin.com/company/chicasentecnologia
-  www.x.com/chicasentec
-  www.tiktok.com/@chicasentec
-  www.facebook.com/chicasentecnologia
-  www.youtube.com/c/ChicasenTecnologia

Buenos Aires, marzo de 2026.

Índice

Introducción	04
Metodología	06
Estado del arte	10
Resultados	15
Caracterización de las empresas	15
Tecnología: significados e impactos	17
Presencia de mujeres en tecnología	20
Perfil de mujeres en tecnología	25
Políticas de conciliación y corresponsabilidad	27
Equidad, políticas de reclutamiento y brecha salarial	33
Desarrollo y liderazgo femenino	41
Prevención y acoso	49
Consideraciones finales y oportunidades	52
Referencias bibliográficas	58

INTRODUCCIÓN

La brecha de género en el sector laboral tecnológico

La desigualdad en el acceso y la participación en el sector tecnológico es un fenómeno estructural y multifacético que atraviesa tanto a Argentina como a la región. Esta brecha se expresa principalmente en dos dimensiones interrelacionadas: la brecha digital y la brecha de género.

La brecha digital está asociada al acceso desigual a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y se manifiesta en disparidades socioeconómicas y territoriales que afectan especialmente a los hogares más vulnerables, con menor disponibilidad de dispositivos tecnológicos, conectividad y alfabetización digital.

Por su parte, la brecha de género en tecnología se evidencia en la baja participación de mujeres en carreras vinculadas a la programación, el desarrollo de software y otras disciplinas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática), a pesar de su alta participación en la matrícula universitaria general. Esta disparidad en la formación se traduce luego en un acceso desigual al mercado laboral tecnológico, con menor presencia femenina en roles técnicos, de liderazgo y de toma de decisiones.

En la actualidad, Argentina no cuenta con estadísticas nacionales, actualizadas y sistematizadas de acceso público que permitan dimensionar con precisión la participación de mujeres y diversidades en el sector tecnológico. Sin embargo, distintos estudios y relevamientos disponibles permiten dar cuenta de la persistencia de esta brecha en el ámbito laboral:

- Se estima que solo el 30% de las personas que trabajan en el sector tecnológico son mujeres (Fundar, 2024), porcentaje que desciende al 16% en roles estrictamente STEM (Business Trend - Get on Board, 2025).
- La participación femenina en roles senior ronda apenas el 7% (Get on Board, 2025).
- La brecha salarial de género en tecnología se estima en torno al 20%, ampliándose a medida que se incrementa el nivel jerárquico (Openqube, 2025, Sysarmy, 2025).

En este contexto, Chicas en Tecnología (CET) identificó la necesidad de desarrollar una investigación específica que permita generar evidencia actualizada sobre la inclusión de las mujeres en el sector privado tecnológico argentino, con el propósito de aportar información relevante para el diseño de políticas, prácticas organizacionales y acciones que contribuyan a reducir las brechas de género existentes.

Objetivos de la investigación

El estudio tiene como objetivo general construir conocimiento sobre la inserción de las mujeres en empresas tecnológicas en Argentina, permitiendo comprender en profundidad la brecha de género a partir de indicadores clave vinculados a:

- Participación femenina en el empleo tecnológico
- Acceso a roles técnicos y de liderazgo
- Condiciones laborales y modalidades de contratación
- Brecha salarial
- Mentorías y trayectorias de desarrollo profesional
- Grado de institucionalización de políticas de equidad al interior de las empresas
- Principales barreras y desafíos identificados por el sector

METODOLOGÍA

Abordaje

Para dar respuesta a los objetivos planteados, el estudio se desarrolló a partir de un enfoque cuali-cuantitativo, estructurado en tres instancias complementarias:

- **Desk Research:** relevamiento de antecedentes, estudios previos, políticas públicas y marcos normativos nacionales e internacionales, con el fin de contextualizar la problemática, identificar tendencias y detectar vacíos de información existentes.
- **Entrevistas en profundidad:** realización de entrevistas a referentes y especialistas del ecosistema tecnológico, educativo y de género, orientadas a contrastar hipótesis, enriquecer el análisis y aportar una mirada cualitativa sobre las dinámicas del sector.
- **Encuesta cuantitativa a empresas tecnológicas:** aplicación de una encuesta a empresas del sector tecnológico en Argentina, con el objetivo de relevar indicadores vinculados a participación femenina, liderazgo, salarios, mentoría, brecha salarial y políticas de equidad de género.

La triangulación de estas tres fuentes permitió una comprensión integral del fenómeno, fortaleciendo la validez de los hallazgos y su interpretación desde múltiples perspectivas.

Entrevistas en Profundidad

Se realizaron seis entrevistas en profundidad entre julio y octubre de 2025 a informantes clave con los siguientes perfiles:

- Politóloga, fundadora de empresa tecnológica (1)
- Ingenieras en informática, líderes de proyectos en empresas tecnológicas (2)
- Ingeniera en informática especializada en telecomunicaciones (1)
- Educadora especializada en tecnología educativa (1)
- Abogada, Programme Analyst en organismo internacional con foco en mujeres y sector privado (1)

Encuesta Cuantitativa

El componente cuantitativo del estudio se desarrolló a partir de una encuesta aplicada a una muestra de empresas del sector tecnológico en Argentina, seleccionadas de manera aleatoria sobre la base de un marco muestral previamente definido. El trabajo de campo de dicho componente se realizó de julio a octubre del 2025.

La recolección de datos se realizó mediante una estrategia mixta, que combinó encuestas online y entrevistas telefónicas, de acuerdo con la disponibilidad y preferencia de las personas entrevistadas, con el objetivo de maximizar la tasa de respuesta. La tasa de respuesta alcanzada fue del 4%.

Universo

El universo empírico fue conformado por una muestra de pequeñas, medianas y grandes empresas que desarrollan o utilizan intensivamente tecnología para diseñar, ofrecer o escalar sus productos y servicios en Argentina.

Las personas respondentes fueron designadas por cada empresa para completar el cuestionario, en función de su perfil y rol laboral. En su mayoría, se trató de directoras/es o responsables de recursos humanos, aunque también participaron directoras/es generales, comerciales u otros roles de conducción.

Tamaño de la muestra

La muestra final fue de 50 casos.

Instrumento

Se trató de un cuestionario semiestructurado con una duración media de 23 minutos, que combinó preguntas cerradas y abiertas. El instrumento fue diseñado de manera conjunta con el equipo de Chicas en Tecnología a cargo del proyecto, considerando los objetivos del estudio.

Todos los gráficos incluidos en el documento expresan los resultados en porcentajes, salvo que se indique lo contrario.

Complejidad del trabajo de campo y perfil de la muestra

El relevamiento cuantitativo se implementó a través de múltiples canales de contacto, incluyendo bases propias, listados contruidos ad hoc y un listado comercial (Dun & Bradstreet). Asimismo, se realizaron invitaciones a través de Cámaras y Hubs del sector tecnológico, junto con contactos directos de Chicas en Tecnología con empresas aliadas, lo que permitió alcanzar casos efectivos, especialmente hacia las etapas finales del operativo.

En este marco, el trabajo de campo presentó algunas complejidades adicionales en comparación con estudios similares. Estas dificultades no se vinculan con fallas operativas, sino principalmente con dinámicas propias del sector tecnológico y con las características del tema abordado.

Limitaciones en el contacto efectivo: se registró un volumen significativo de empresas no contactables (más de 2.600), asociado principalmente a modalidades de trabajo remoto, al uso exclusivo de canales digitales y a una baja priorización de comunicaciones externas no comerciales.

Heterogeneidad en el nivel de involucramiento con la temática: el 41% de las empresas contactadas optó por no participar del estudio. En una parte de estos casos (25%), la temática de género y diversidad no formaba parte de las prioridades organizacionales en ese momento. Adicionalmente, se identificó un 27% de casos en los que, si bien existió una aceptación inicial, la participación no logró concretarse aun tras múltiples instancias de seguimiento, lo que refleja las limitaciones de agenda y foco habituales en este tipo de organizaciones.

Autodefinición sectorial diversa: un 26% de las empresas que cumplían con los criterios técnicos del estudio (uso intensivo o desarrollo de tecnología) no se reconocieron a sí mismas como parte del ecosistema tecnológico. Este hallazgo pone de relieve la existencia de definiciones amplias o flexibles respecto de qué se considera “empresa del sector”, así como tensiones en torno a la identidad sectorial.

Consideraciones sobre el perfil de la muestra efectivamente relevada

El contexto metodológico obliga a considerar que las organizaciones que accedieron a participar en el estudio probablemente poseen características particulares, entre las que se destacan:

- Un cierto grado de sensibilización, compromiso o interés previo en temas de género, diversidad o gestión de talento.
- Estructuras organizacionales más formalizadas, incluyendo áreas o referentes específicos de recursos humanos o de cultura organizacional.

En este sentido, los resultados obtenidos podrían representar una situación más favorable que la prevaleciente en el conjunto general del universo de empresas tecnológicas, aspecto que debe ser tenido en cuenta al momento de interpretar los hallazgos.

ESTADO DEL ARTE

Trayectorias, brechas de acceso, permanencia y liderazgo

La brecha tecnológica es un fenómeno estructural y multidimensional que atraviesa a Argentina y a la región, y adopta al menos dos aristas que suelen encontrarse estrechamente interrelacionadas: la brecha digital y la brecha de género. La primera se expresa en el acceso desigual a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como en la calidad de la conectividad, la disponibilidad de dispositivos y la apropiación de usos avanzados, con fuertes disparidades socioeconómicas y territoriales (Banco Mundial, 2025). La segunda se vincula con la subrepresentación de las mujeres en la formación y el empleo tecnológico, y con desigualdades persistentes en términos de acceso, permanencia, liderazgo y remuneraciones.

En Argentina, ambas brechas se retroalimentan. Aunque no se observan diferencias significativas de conectividad por género, las desigualdades reaparecen cuando se consideran los usos complejos, productivos y laborales de la tecnología, así como las restricciones económicas para acceder a dispositivos y formación especializada (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. Micaela Tec, 2022). Este desplazamiento desde el acceso hacia la apropiación constituye un rasgo central de la brecha digital contemporánea y tiene implicancias directas sobre la inserción laboral en el sector tecnológico.

En este contexto, y ante la ausencia de estadísticas nacionales sistemáticas y actualizadas sobre la participación de mujeres y diversidades en el sector, distintos estudios permiten dimensionar la magnitud y las características de la brecha de género en tecnología en Argentina. En particular, se estima que las mujeres representan entre el 30% y el 35% del empleo total en el sector tecnológico (Fundar, 2024; CESSI, 2025), proporción que crece sistemáticamente desde 2005. De todas maneras, al analizar específicamente roles STEM, la presencia femenina desciende al 16% (Business Trend – Get on Board, 2025); y cae aún más en posiciones de mayor jerarquía, con apenas 7% de participación femenina en roles senior (Get on Board, 2025). A ello se suma una brecha salarial promedio de género del orden del 17% y 20% en roles equivalentes de IT, que tiende a ampliarse a medida que aumenta el nivel de seniority (Openqube, 2025).

Trayectorias educativas: expansión del acceso y persistencia de cuellos de botella en TIC

El primer eslabón de la desigualdad se configura en el sistema educativo. En Argentina, las mujeres constituyen la mayoría de la matrícula universitaria de grado (61,3%), pero su participación disminuye significativamente en las carreras STEM (37,3%) y se reduce aún más en campos directamente vinculados con la economía del conocimiento, como programación (20,3%) y desarrollo tecnológico (22,8%) (Chicas en Tecnología, 2024). Este patrón evidencia la existencia de un “embudo formativo” que restringe el acceso de las mujeres a credenciales clave para el empleo tecnológico.

Si bien entre 2012 y 2021 se registró un crecimiento importante del 85% la matrícula femenina en STEM, dicho incremento no se tradujo de manera proporcional en tasas de egreso ni en una mayor presencia en carreras TIC (Chicas en Tecnología, 2024).

La evidencia internacional señala que estas brechas no pueden explicarse únicamente por preferencias individuales, sino que responden a procesos de socialización temprana, estereotipos de género sobre capacidades técnicas, ausencia de referentes femeninos y climas educativos masculinizados (UNESCO, sf). Estas dinámicas inciden directamente en las trayectorias educativas y condicionan, desde etapas tempranas, las oportunidades de inserción laboral futura.

Acceso al empleo tecnológico: crecimiento relativo y segmentación ocupacional

En la industria del software y servicios informáticos en Argentina, la participación femenina ronda el 30% del empleo total, de acuerdo con fuentes oficiales y sectoriales (Fundar, 2024; CESSI, 2025). Si bien estos datos recientes evidencian un incremento moderado de este indicador, dicho crecimiento se produce a un ritmo inferior al de la expansión del sector en su conjunto. En consecuencia, la mejora relativa en la participación femenina no se traduce en una reducción sustantiva de la brecha de género, sino que da cuenta de un proceso de crecimiento del empleo femenino que acompaña, pero no alcanza, la dinámica general del sector.

Diversos estudios muestran una marcada segregación horizontal en el sector: los varones se concentran en roles técnicos centrales, mientras que las mujeres están sobrerrepresentadas en áreas administrativas, de gestión y

soporte, que suelen estar asociadas a menor reconocimiento y remuneración (Fundar, 2024).

Esta segmentación también se observa en los procesos de reclutamiento digital. En plataformas de empleo tecnológico de alcance regional, las mujeres representan sólo el 10% de las postulaciones a empleos STEM, y su participación es aún menor en áreas de alta demanda como programación (8%) o desarrollo móvil (5%) (Get on Board, 2024–2025). Estas cifras indican que la brecha se configura incluso antes del ingreso efectivo al empleo, en el propio flujo de candidaturas.

Permanencia y condiciones de trabajo: cultura organizacional y legitimidad profesional

El análisis de la brecha de género en tecnología no se agota en el acceso al empleo. La evidencia disponible señala que las condiciones de trabajo y las culturas organizacionales del sector afectan diferencialmente a mujeres y diversidades, incidiendo en su permanencia y desarrollo profesional. En Argentina, ocho de cada diez mujeres y diversidades del sector IT reportaron haber atravesado situaciones de violencia o discriminación en el ámbito laboral, y seis de cada diez señalaron haber experimentado falta de legitimidad o reconocimiento profesional (Mujeres en Tecnología, 2025).

Estas experiencias tienen efectos acumulativos: afectan el bienestar, el desempeño, la continuidad laboral y las posibilidades de ascenso. A ello se suman desigualdades menos visibles vinculadas a las habilidades y credenciales valoradas por el mercado. Según Fundar, las mujeres presentan, en promedio, menor exposición a herramientas técnicas asociadas a mayores primas salariales y mayor presencia en competencias blandas, lo que refuerza su concentración en roles menos valorados económicamente (Fundar, 2024).

Liderazgo y segregación vertical: el acceso desigual a la toma de decisiones

Las desigualdades se profundizan en los niveles más altos de la jerarquía organizacional. Según datos de Openqube, la probabilidad de acceder a posiciones de liderazgo dentro del sector IT difiere según el género: mientras que alrededor del 30,25% de los varones ocupa roles con personas a cargo, esta proporción desciende a 23,6% entre las mujeres. Esta brecha en el acceso al liderazgo se suma a otras desigualdades a lo largo de la trayectoria laboral (Openqube, 2025). La subrepresentación femenina se vuelve aún más

pronunciada en roles senior altamente especializados, donde su participación desciende al 7% (Sysarmy, 2025).

La evidencia internacional describe este fenómeno como *segregación vertical*, resultado de una combinación de factores estructurales: sesgos en los procesos de promoción, menor acceso a redes de patrocinio profesional, culturas organizacionales asociadas a la disponibilidad total y penalizaciones implícitas vinculadas a las responsabilidades de cuidado, que continúan recayendo de manera desproporcionada sobre las mujeres.

Brecha salarial de género: desigualdades que se amplifican con el seniority

La brecha salarial constituye una de las manifestaciones más visibles de la desigualdad de género en tecnología. En Argentina, distintas mediciones convergen en estimaciones similares: las mujeres ganan entre 17% y 20% menos que los varones en roles equivalentes del sector IT, y la brecha aumenta con los años de experiencia y el nivel jerárquico (Openqube, 2025, Sysarmy, 2025).

Parte de esta desigualdad se origina incluso antes de la contratación. Estudios basados en datos de plataformas de empleo muestran que las mujeres tienden a postularse a cargos con menores salarios y a declarar expectativas salariales más bajas; en el nivel senior, estas expectativas pueden ser 20% inferiores a las de los varones (Get on Board, 2025). La evidencia internacional sugiere que estas diferencias no responden únicamente a decisiones individuales, sino a procesos de socialización, penalización de la negociación salarial y anticipación de sesgos en el proceso de selección.

Aportes del marco regional e internacional

El diagnóstico argentino se inscribe en un contexto regional caracterizado por desigualdades persistentes en el acceso a habilidades digitales avanzadas y al empleo tecnológico. El Banco Mundial advierte que, en América Latina y el Caribe, las mujeres tienen menor probabilidad de recibir capacitación tecnológica, de percibirse competentes en habilidades digitales y de insertarse en empleos del sector digital, aun cuando el acceso a Internet haya mejorado (Banco Mundial, 2025).

Por su parte, la OIT señala que la menor participación laboral femenina y la distribución desigual de las tareas de cuidado constituyen factores estructurales que condicionan la inserción y el desarrollo de las mujeres en el mercado laboral, afectando especialmente su participación en sectores dinámicos y altamente demandantes, como el tecnológico (OIT, 2024).

Implicancias para el estudio de Chicas en Tecnología

La evidencia revisada muestra que la desigualdad de género en el sector tecnológico debe comprenderse como un continuum de trayectorias educativas y laborales, atravesado por múltiples filtros sucesivos: acceso a la formación pertinente, ingreso al empleo, condiciones de permanencia, posibilidades de ascenso y acceso al liderazgo.

En este marco, la decisión de Chicas en Tecnología de impulsar un estudio específico que mida la inclusión de las mujeres en empresas de tecnología resulta estratégica para generar evidencia empírica que permita identificar con mayor precisión dónde se producen las principales brechas y orientar el diseño de políticas y acciones tendientes a promover una participación más equitativa y sostenible de las mujeres en el sector.

RESULTADOS

Caracterización de las empresas

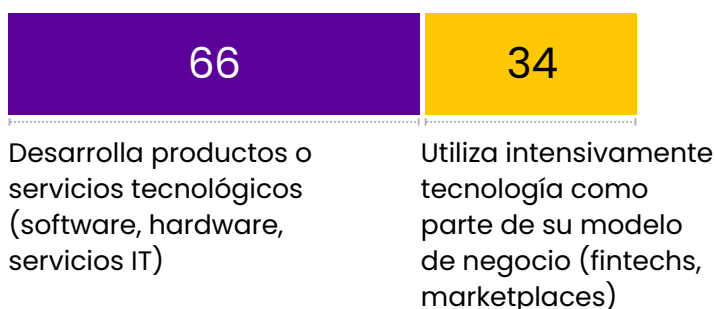
La muestra final del estudio estuvo compuesta por 50 empresas del sector privado vinculadas al ámbito tecnológico. En relación a su vínculo con la tecnología, dos tercios de ellas (66%) desarrollan productos o servicios tecnológicos propios, como software, hardware o servicios IT. El 34% restante corresponde a empresas que, si bien no producen tecnología, la integran de manera intensiva en sus modelos de negocio, como es el caso de fintechs o marketplaces.

En cuanto al origen del capital, la mayoría de las firmas son de capital nacional (70%), mientras que el 30% restante presenta participación extranjera, ya sea total o mixta.

Respecto al tamaño organizacional, se observa una fuerte presencia de estructuras pequeñas y medianas: el 78% emplea a menos de 100 personas, clasificándose dentro de la categoría PyME. El 22% corresponde a empresas grandes con 100 o más trabajadores/as.

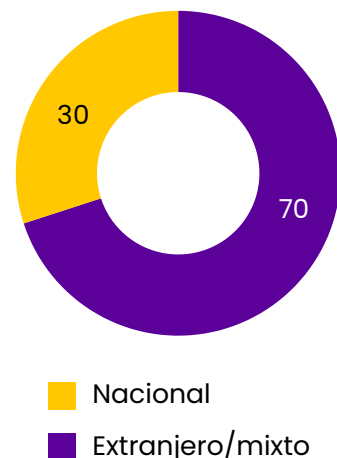
Finalmente, el 66% de las empresas participantes tiene más de diez años de antigüedad, mientras que el 34% restante representa empresas más jóvenes, creadas en la última década.

RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA (%)

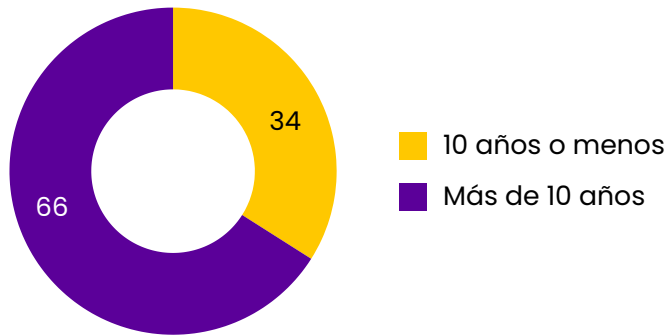


BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).
¿Diría que su empresa forma parte de este universo?
Origen del capital. La empresa en la que trabaja es de capital...

ORIGEN DEL CAPITAL (%)



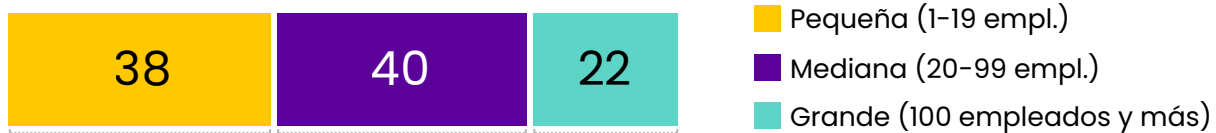
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Antigüedad de la empresa ¿En qué año fue creada la empresa? Indique en números la cantidad total de empleados/as de la empresa en Argentina.

TAMAÑO DE LA EMPRESA (%)

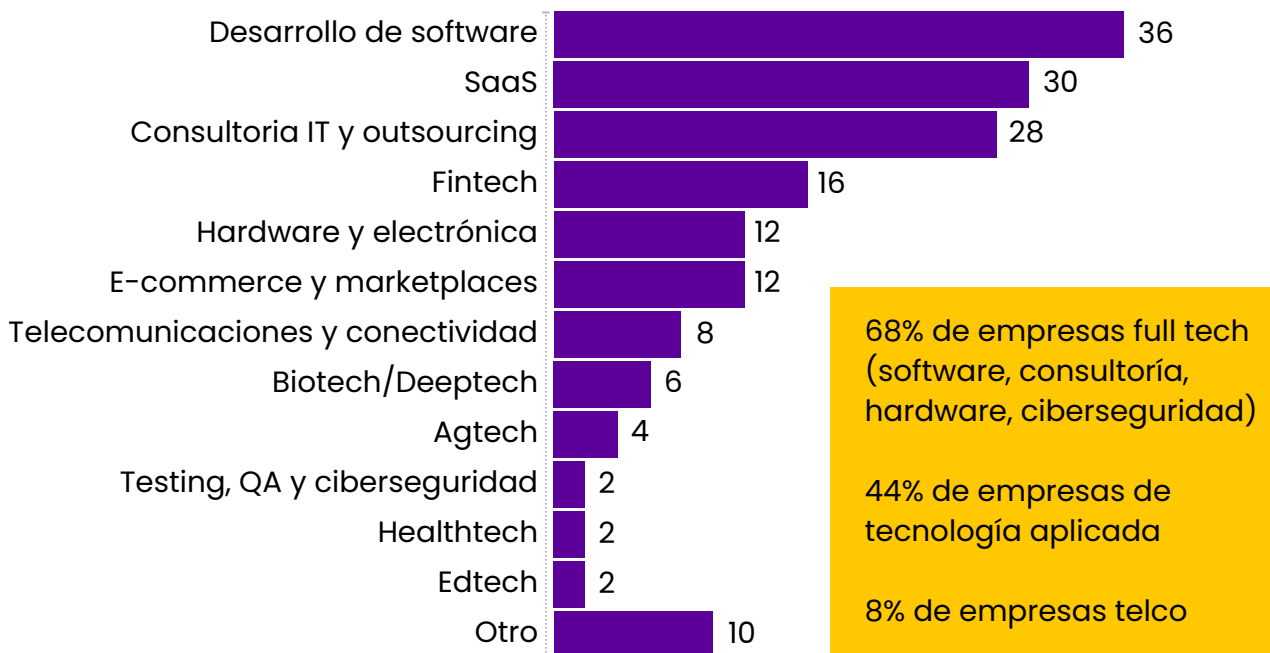


Cuatro de cada diez de las empresas participantes en esta investigación cuentan con mujeres entre sus socias, dueñas o propietarias.

En cuanto al perfil productivo, los principales rubros de actividad corresponden a áreas centrales del ecosistema tecnológico: desarrollo de software (36%), SaaS (30%), y consultoría IT y outsourcing (28%).

También se registró presencia en sectores como fintech (16%), hardware y electrónica (12%), y e-commerce o marketplaces (12%), así como en segmentos emergentes como biotech, deeptech, agtech, healthtech y edtech, con menor representación.

RUBROS DE LA EMPRESA (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

¿Cuál es el sector o actividad principal de la empresa?

NOTA: Las empresas podían aplicar a más de un rubro, es por eso que la sumatoria supera el 100%.

El perfil de las personas que respondieron la encuesta muestra una participación mayoritaria de mujeres (60% frente a un 40% de varones) y una predominancia de personas mayores de 34 años (24% hasta 34 años de edad, 40% entre 34 y 45 años y 36%, 45 años y más). En términos de posición dentro de la empresa, la mitad ocupa cargos de alta dirección (CEO, socias, dueñas), mientras que el 28% se desempeña en niveles de gestión intermedia y el 32% restante en funciones de soporte o asistencia, técnicas, analíticas y profesionales.

La tecnología: significados e impactos

A la luz de los resultados cualitativos y según las mujeres referentes del sector entrevistadas, la tecnología aparece representada no solo como un campo profesional, sino como un espacio de transformación individual, organizacional y social. Destacan su dinamismo, su poder de impacto y su potencial inclusivo, con sentidos que trascienden lo técnico.

Una tecnología con propósito

Para las mujeres entrevistadas, la tecnología es una herramienta de alto poder transformador con capacidad de generar valor. Lejos de concebirla únicamente como un conjunto de saberes técnicos, la vinculan con oportunidades de cambio social, inclusión y crecimiento económico.

En este sentido, definen a la tecnología como:

- **Una respuesta vigente y de impacto social:** la tecnología debe tener impacto en la vida de las personas y promover iniciativas para reducir la brecha de género y fomentar el empoderamiento económico.
- **Un medio para nuevos liderazgos:** al tratarse de un campo complejo y en constante cambio, la tecnología impulsa el desarrollo de liderazgos más empáticos, que priorizan el cuidado de los vínculos, la retroalimentación y la gestión de comportamientos y culturas organizacionales. De este modo, se establece un vínculo intrínseco entre el éxito técnico y el éxito humano.
- **Una herramienta de oportunidades:** es valorada por su potencial para generar primer empleo en jóvenes con talento, especialmente mujeres, que provienen de contextos socioeconómicos frágiles y con menores oportunidades educativas y laborales.
- **Un campo de acción dinámico:** es concebida como un campo en permanente transformación, más que como un conjunto de herramientas o códigos. Exige y recompensa la curiosidad, la versatilidad y la flexibilidad de carrera, lo que constituye una motivación profesional clave.

Trabajar en tecnología, según las entrevistadas, implica desenvolverse en un ecosistema que demanda actualización constante, capacidad de adaptación y una actitud de aprendizaje continuo. Esta característica no es percibida como una barrera, sino como uno de los aspectos más motivadores del campo.

En este sentido, la experiencia profesional en tecnología se caracteriza por:

- **Autoexigencia permanente:** la industria demanda inquietud y curiosidad constantes, lo que se traduce en un camino donde, según expresaron las entrevistadas, "nunca hay que dormirse en los laureles" ni "dejar de estudiar".

- **Motor de desafíos:** frente a la rutina de otras industrias, la tecnología propone problemas complejos para resolver. Estar a la altura de las transformaciones del mercado y afrontar desafíos que requieren agilidad y creatividad fomenta el disfrute por la profesión.
- **Versatilidad y flexibilidad:** se trata de un ecosistema dinámico que ofrece "miles de puertas abiertas" con posibilidades de movilidad entre disciplinas, como ciberseguridad, inteligencia artificial, testing o e-commerce, y entre distintos tipos de roles, ya sean técnicos, operativos o estratégicos.
- **Conocimiento técnico como base para el liderazgo:** se destaca la importancia de sostener el conocimiento tecnológico como fundamento esencial, incluso en trayectorias que implican el pasaje hacia roles de liderazgo.

"Tenemos una política interna de ser más mujeres que varones. Siempre por lo menos el 60% de mujeres versus 40% de varones porque queríamos, desde un lugar muy chiquitito, torcer lo que pasa con las mujeres en tecnología, ¿no? Que hay tan poca participación. ¿Viste que las empresas dicen que hay menos mujeres? Entonces nosotras contratamos mujeres, la mayoría jóvenes, que salieron de secundario."

Politóloga, fundadora de empresa tecnológica.

"Es un mercado muy cambiante. La tecnología cambia muchísimo, entonces es muy difícil proyectar hacia adelante. Una de las cosas que aprendí es tener esa capacidad de adaptarte y de ver alrededor, entender qué está pasando, tratar de anticipar y tratar de adaptarte vos, adaptar el equipo, adaptar el producto. Incluso las dinámicas de trabajo diaria cambian en función de los proyectos que vos tenés y esos proyectos cambian en función de lo que el mercado también te va indicando."

Ing. en Informática, líder de proyectos en empresa tecnológica.

“Creo que hubo una evolución ahí. Creo que no había tanta conciencia de esto, al menos cuando yo me recibí había caminos más marcados, más fijos. Hoy, por ejemplo, con la inteligencia artificial son cosas que se mueven muy rápido. Entonces un poco te fuerza esa carrera, que uno lo tenga que interiorizar y que adaptar. Como manager, cada año te vas encontrando con perfiles de gente en el equipo muy distinto. Entonces uno tiene que estar constantemente aprendiendo. Se dice lo del growth mindset y es súper importante, porque si vos no lo tenés, te estancás como líder, te estancás como desarrollador, y eso en un mercado que es tan competitivo.”

Ing. en Informática, líder de proyectos en empresas tecnológicas.

Presencia de mujeres en tecnología

No existe una única forma de vinculación con la tecnología: las motivaciones para estudiarla y/o desarrollarse profesionalmente en el sector son diversas y, en muchos casos, se superponen.

Mientras que para algunas entrevistadas la decisión de acercarse a la tecnología responde a una vocación personal, para otras se vincula con la posibilidad de desarrollar una carrera dinámica y en permanente evolución. A su vez, entre aquellas con un perfil más social y de gestión, la tecnología representa un medio para generar impacto social.

En este contexto, y a partir de los datos del relevamiento realizado entre empresas de tecnología en Argentina, se identifica que el 36% de las personas que trabajan en empresas TIC son mujeres.

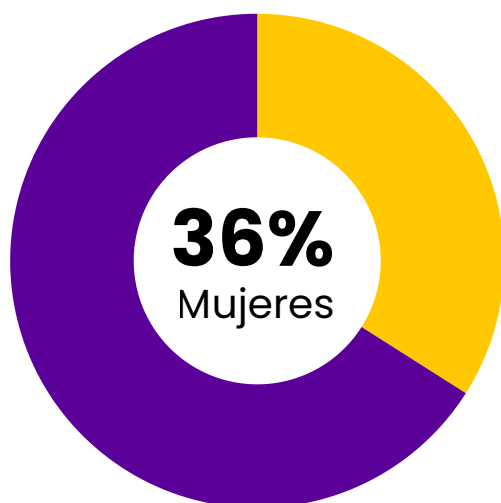
“Mi gran privilegio: yo estudié lo que me gusta, a mí me gusta lo que hago. Entonces todo el tiempo tengo muchos libros para leer y tengo muchos cursos para hacer y posgrados para dar y, claramente, posgrados para hacer.”

Ing. en Informática, líder de proyectos en empresa tecnológica.

“Me recibí de ingeniera en informática. Es raro describirme como ingeniera. Si bien siempre me gustó lo que es el desarrollo de software, mi fuerte, o lo que más me apasiona, está en toda la parte de liderazgo de equipos.”

Ing. en Informática, líder de proyectos en empresa tecnológica.

PROPORCIÓN DE EMPLEADAS MUJERES (%)



La participación femenina en las empresas de tecnología es del 36%

No se observan diferencias significativas al considerar el rubro de actividad de las empresas ni su tamaño.

Sin embargo, entre las empresas que declaran contar con políticas de reclutamiento equitativo se registra una mayor participación de mujeres en la dotación: el 40% de las personas empleadas son mujeres, frente al 31% en aquellas organizaciones que no cuentan con este tipo de políticas.

BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Indique en números cantidad de empleadas mujeres de la empresa en Argentina.

Las informantes clave entrevistadas coinciden en que el sector tecnológico ha experimentado avances en términos de inclusión y apertura hacia la participación de mujeres. Sin embargo, reconocen que aún persisten barreras estructurales y que el recorrido ha sido, en muchos casos, complejo.

De acuerdo con los testimonios recabados, muchas han transitado sus trayectorias profesionales en soledad, sin referentes femeninas visibles y en entornos poco receptivos a la diversidad, que no las habilitaban a expresarse libremente. Insertas en un contexto regido por, en sus palabras, “reglas de juego masculinas” -caracterizadas por altos niveles de competencia, una carrera orientada al desarrollo individual y un fuerte foco en los desafíos técnicos-, las mujeres que hoy cuentan con una trayectoria consolidada en el sector han sabido adaptarse para avanzar, a veces en detrimento de su autenticidad. En este proceso, aprendieron a pasar desapercibidas por temor a críticas y, con el transcurso de los años y a partir del respaldo de una experiencia acumulada, han podido encontrar su propia voz e impronta a la hora de llevar adelante sus liderazgos.

Las entrevistadas identifican la persistencia de diversas barreras que condicionan la participación plena y equitativa de las mujeres en el sector tecnológico. Estas limitantes se agrupan en tres dimensiones:

A. Limitantes estructurales e institucionales

- **Brecha educativa temprana:** persiste una marcada subrepresentación de mujeres en carreras y cuerpos docentes del ámbito universitario vinculados a la tecnología (30% mujeres y 70% varones), lo que pone en evidencia la necesidad de intervenciones tempranas para fomentar vocaciones STEM.
- **Dificultades en el acceso al primer empleo:** se destacan "barreras estructurales muy altas" que dificultan el acceso al primer empleo formal, lo que afecta especialmente a mujeres provenientes de contextos socioeconómicos vulnerables.
- **Falta de transparencia de datos:** las entrevistadas advierten sobre la urgencia de transparentar y desagregar los datos sobre la participación femenina en roles calificados, posiciones de liderazgo y brechas salariales. Actualmente, esta información se diluye en estadísticas generales, lo que invisibiliza desigualdades y dificulta su abordaje.
- **Subrepresentación en roles técnicos:** la escasa presencia femenina en roles vinculado a "tecnologías más duras", en contraste con áreas y funciones administrativas y de recursos humanos, limita las trayectorias de desarrollo y el acceso a posiciones de mayor incidencia técnica.

B. Limitantes culturales y vinculadas a estereotipos

- **Ambiente masculinizado:** las entrevistadas refieren la existencia de una presión implícita para adoptar estilos de comportamiento o apariencia "masculinizados", como evitar cierta vestimenta, modular los modos de expresión o restringir la participación, con el fin de ser valoradas por su desempeño y evitar prejuicios asociados a estereotipos de género.
- **Expectativas de comportamiento:** Se destaca la demanda recurrente de recibir feedback sobre la "presencia ejecutiva" para adaptarse o diferenciarse del modelo tradicional de liderazgo masculino predominante.
- **Sobrecarga de roles múltiples:** el mandato cultural de compatibilizar las exigencias profesionales con las responsabilidades de cuidado (particularmente la maternidad) persiste como una fuente de tensión que requiere una gestión activa y personal, un esfuerzo sostenido para desarrollar la carrera sin resignar otras dimensiones identitarias.

C. Limitantes psicológicas y de autopercepción

Más allá de las barreras estructurales y culturales, las entrevistadas identifican obstáculos subjetivos vinculados a la autovaloración y la seguridad profesional:

- **Síndrome del impostor:** se presenta como una experiencia frecuente, incluso entre mujeres que ocupan posiciones de alta responsabilidad. Esta percepción de “no estar a la altura” refleja una internalización persistente de dudas sobre la propia capacidad, aun en contextos de logro objetivo.
- **Sentirse en desventaja:** la sensación inicial de no ser apta o de recorrer un camino más exigente disminuye a medida que se comprende que las diferencias responden principalmente a trayectorias y niveles de exposición desiguales, siendo la duda e inseguridad un punto de partida común.

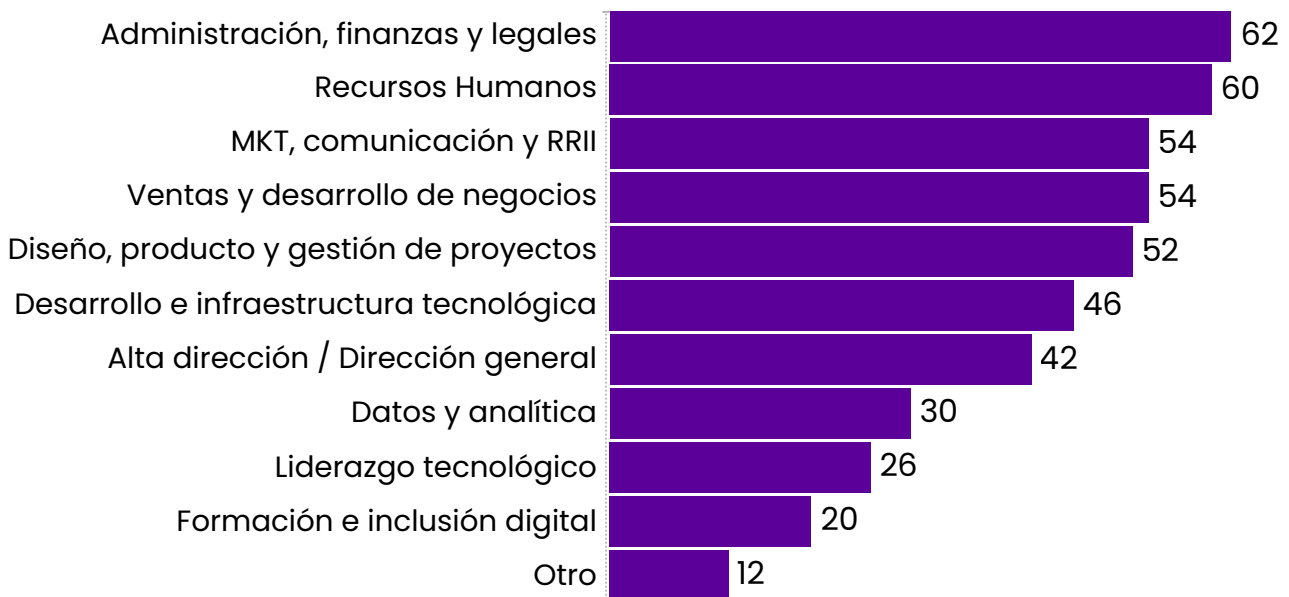
En este marco, no resulta casual que la participación de mujeres en el empleo del sector tecnológico sea inferior a la de los varones, sino que también haya un porcentaje más bajo de mujeres en puestos de alta jerarquía, el denominado *techo de cristal*.¹ Siete de cada diez empresas cuentan con al menos una mujer en el Directorio, Junta Directiva o Consejo de Administración, mientras que nueve de cada diez empresas registran presencia femenina en puestos semi seniors o intermedios.

La participación de las mujeres es, así, mayor en puestos semi seniors o intermedios, a la vez que disminuye en los puestos de mayor jerarquía. Al focalizar en estos últimos se identifica que el porcentaje de mujeres es más elevado en empresas que tienen menos de 35 empleados (35%) mientras que entre las empresas más grandes el porcentaje de mujeres en el Directorio, Junta Directiva o Consejo de Administración alcanza sólo el 20%.

Asimismo, las brechas y disparidades estructurales continúan expresándose en una mayor concentración de mujeres en sectores menos directamente vinculados al núcleo tecnológico. Administración, finanzas y legales, y recursos humanos concentran la mayor participación femenina, mientras que áreas como inclusión digital, liderazgo tecnológico, datos y analítica, y alta dirección presentan una menor representación.

¹El término “techo de cristal” refiere a una barrera invisible que impide que ciertas personas asciendan a puestos directivos y ejecutivos dentro de una organización o sector. Se utiliza para describir las dificultades que enfrentan mujeres y minorías al intentar acceder a cargos de mayor responsabilidad en jerarquías corporativas dominadas por hombres. Estas barreras suelen ser tácitas: aun contando con las cualificaciones, habilidades y experiencia necesarias, tienen más probabilidades de ver restringido su ascenso debido a normas sociales implícitas en el entramado cultural. Kagan J. (2025) “The Glass Ceiling: Definition, History, Effects, and Examples”.

SECTORES DE LA EMPRESA EN DONDE TRABAJAN LAS MUJERES (%)



"Si accedes a estadística en las empresas tecnológicas, hay hasta empresas que te dicen que tienen 50% masculino y 50% femenino. Fíjate qué puesto ocupan ese 50%. Sí, administrativas, sí, abogadas, pero para los puestos tecnológicos/ técnicos, duros, de liderazgo, con equipos mayormente masculinos, sigue siendo la mejor opción un varón."

Ingeniera en Informática, especializada en Telecomunicaciones

Al considerar el rubro de actividad de las empresas, se observa que en las de tecnología aplicada las mujeres presentan una participación más amplia y diversa entre los distintos sectores organizacionales. En particular, administración y finanzas, diseño, producto y gestión de proyectos, y datos y analítica son los ámbitos en los que se registran brechas positivas más pronunciadas en comparación con empresas de software, consultoría, hardware y ciberseguridad.

Este escenario pone de manifiesto la importancia de continuar trabajando no solo para ampliar la participación total de las mujeres en el sector tecnológico, sino también para promover su acceso a puestos jerárquicos y de liderazgo, así como para incrementar su presencia más directamente vinculadas al desarrollo tecnológico propiamente dicho.

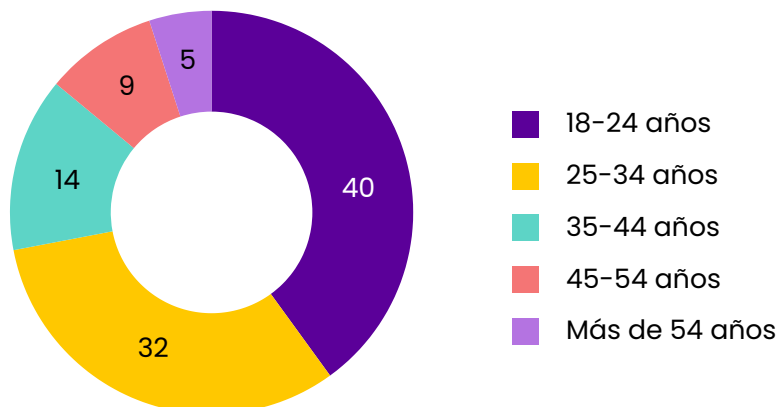
Perfil de las mujeres en tecnología

Perfil etario

El análisis etario de las mujeres que trabajan en el sector tecnológico revela una fuerte concentración en los tramos de menor edad. Casi la mitad (49%) tiene menos de 35 años (un 9% entre 18 y 24 años, y un 40% entre 25 y 34) lo que da cuenta de una composición relativamente joven del universo femenino activo en tecnología. Este dato puede vincularse tanto a trayectorias recientes de inserción como a la expansión sostenida del sector en la última década.

En contraste, apenas un 20% de las mujeres tiene 45 años o más, lo que podría reflejar no solo un recambio generacional, sino también las dificultades para sostener trayectorias laborales prolongadas en un sector que, históricamente, ha mostrado una baja participación femenina y la persistencia de barreras de permanencia.

PERFIL DE EDAD DE LAS MUJERES QUE TRABAJAN EN TECNOLOGÍA (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Condiciones de contratación

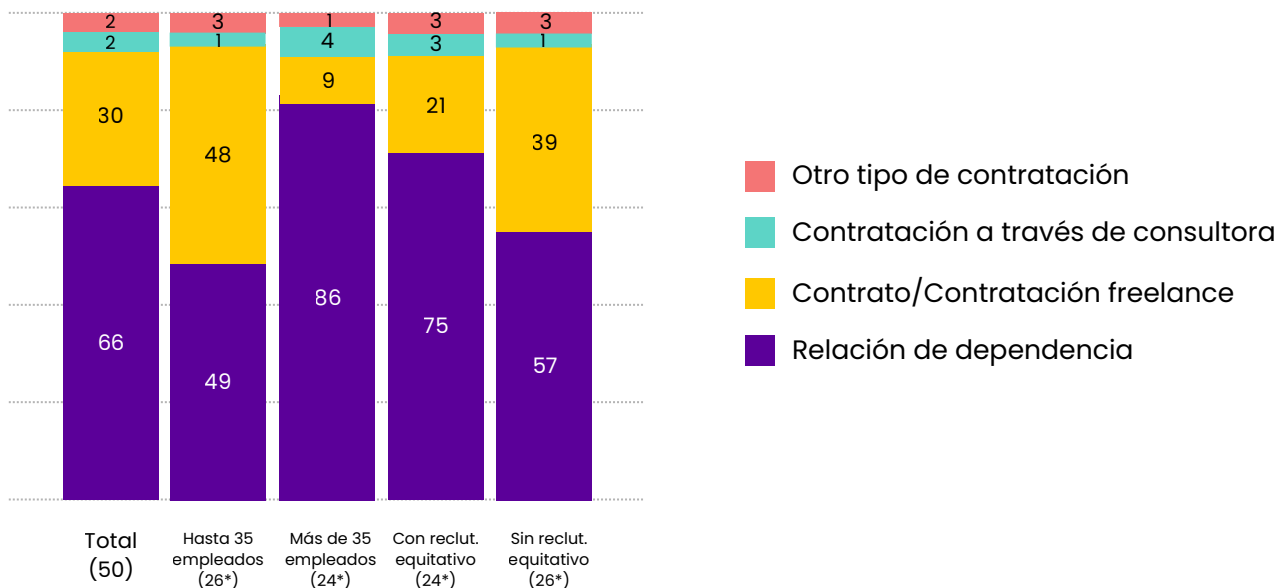
Aunque dos de cada tres mujeres que trabajan en el sector tecnológico lo hacen bajo una relación de dependencia (66%), un porcentaje significativo – tres de cada diez – se encuentra contratada bajo la modalidad freelance, lo cual refleja niveles relevantes de informalidad dentro del sector.

La contratación freelance es especialmente prevalente en empresas del rubro de software, consultoría y servicios IT, donde alcanza al 32% de las mujeres, evidenciando esquemas laborales más flexibles pero también más inestables. En cambio, en las empresas de tecnología aplicada esta modalidad se reduce

al 19%, aunque continúa representando a casi una de cada cinco trabajadoras.

Esta situación se intensifica en empresas de menor tamaño: en aquellas con hasta 35 personas empleadas, solo el 49% de las mujeres se encuentran bajo relación de dependencia, frente al 86% en empresas de mayor escala. A su vez, las organizaciones que no implementan políticas de reclutamiento con enfoque de equidad presentan niveles más altos de contratación freelance (39% frente a 21% en aquellas con políticas activas), lo que podría reflejar una menor institucionalización de sus prácticas laborales.

TIPO DE CONTRATACIÓN DE LAS MUJERES QUE TRABAJAN EN EMPRESAS DE TECNOLOGÍA (%)



*Base de lectura estadísticamente pequeña.

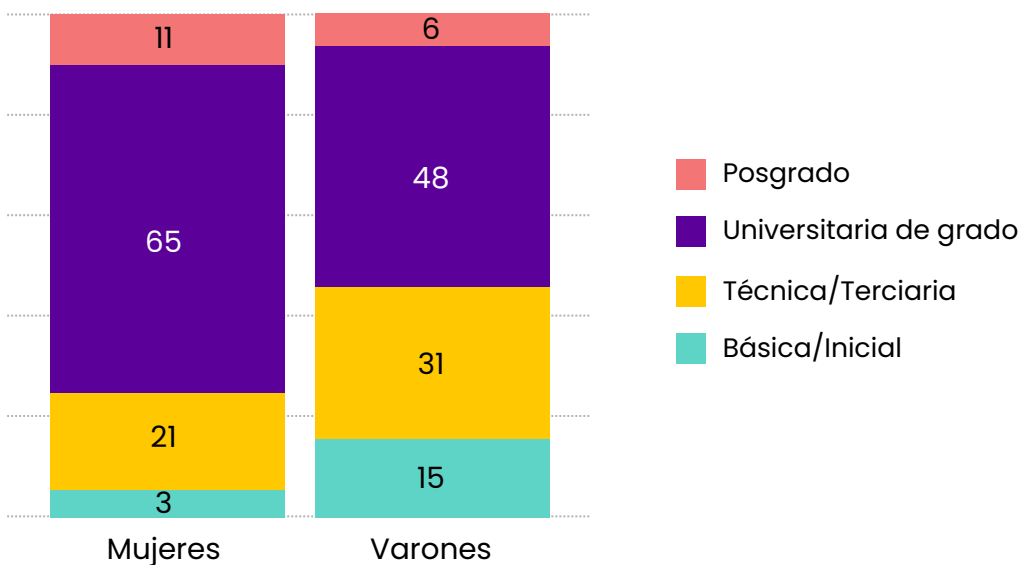
BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Pensando en las mujeres que trabajan en las áreas de tecnología de su empresa ¿Cómo se distribuyen según el tipo de contratación: qué porcentaje trabaja en relación de dependencia, qué % como freelance, qué % a través de consultoras externas?

Nivel de formación y brecha de género

Otro aspecto central para caracterizar el perfil de las mujeres que se desempeñan en el sector tecnológico es su nivel de educación formal. Tal como se observa en el gráfico, y según lo manifestado por las empresas encuestadas, casi ocho de cada diez mujeres que trabajan en compañías de tecnología (76%) cuentan con formación universitaria de grado o de posgrado, mientras que esta proporción desciende al 54% entre los varones.

NIVEL DE FORMACIÓN DE PERSONAS EMPLEADAS EN EL SECTOR POR GÉNERO (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Esta diferencia pone de relieve al menos dos cuestiones relevantes. Por un lado, refleja el incremento sostenido del nivel educativo de las mujeres en Argentina en las últimas décadas. Por otro, evidencia cómo la brecha de género atraviesa distintas dimensiones de la inserción laboral en tecnología: a pesar de presentar mayores credenciales educativas que sus pares varones, las mujeres se encuentran subrepresentadas, lo que sugiere la existencia de mayores exigencias de formación para acceder y permanecer en el sector respecto de sus pares masculinos.

Políticas de conciliación y corresponsabilidad

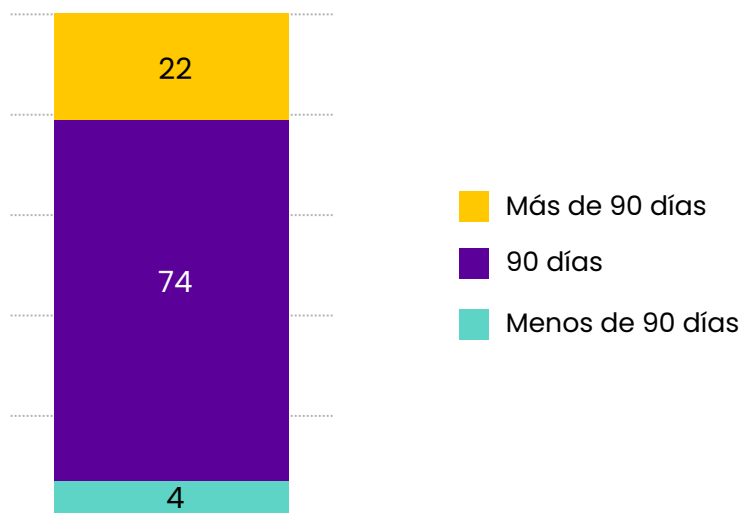
La conciliación entre la vida laboral y familiar continúa siendo un obstáculo estructural para las mujeres. Persiste una expectativa social que asigna de manera predominante a las mujeres las responsabilidades de crianza y las tareas domésticas, lo que deriva en una “doble jornada” de trabajo intensiva, escasamente reconocida y desigualmente distribuida.

Esta sobrecarga las obliga a sostener un delicado equilibrio entre el tiempo destinado al trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado no remuneradas, generando tensiones con su desarrollo profesional. En muchos casos, esta situación deriva en la postergación de oportunidades de crecimiento, la reducción de la jornada de trabajo o incluso la interrupción - temporal o definitiva- de la trayectoria profesional (Esquivel et al., 2012).

Sin embargo, al focalizar en el sector tecnológico en Argentina y recuperar la voz de las informantes claves entrevistadas, emerge un matiz relevante: en sus experiencias, la maternidad no aparece vivida como una limitante para el desarrollo profesional. Por el contrario, las entrevistadas relatan trayectorias laborales en las que han logrado compatibilizar su vida personal con el trabajo y, desde posiciones de liderazgo, han promovido prácticas de acompañamiento (como la contratación de mujeres embarazadas o el apoyo ante necesidades de cuidado familiar) priorizando el desarrollo del talento.

En línea con estos relatos, los resultados cuantitativos muestran una alta adherencia a la normativa vigente respecto a la licencia por maternidad. Casi la totalidad de las empresas tecnológicas relevadas otorgan los 90 días estipulados por la Ley de Contrato de Trabajo.² Además, un 22% de ellas extiende este beneficio, ofreciendo licencias por maternidad más prolongadas con goce de sueldo, lo cual constituye una buena práctica en términos de conciliación entre vida laboral y familiar.

% DE EMPRESAS SEGÚN CANTIDAD DE DÍAS DE LICENCIA POR MATERNIDAD CON GOCE DE SUELDO



Casi la totalidad de las empresas respetan lo establecido por la ley en lo que refiere a licencias por maternidad y el 22% incluso proporciona licencias más extendidas con goce de sueldo.

BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

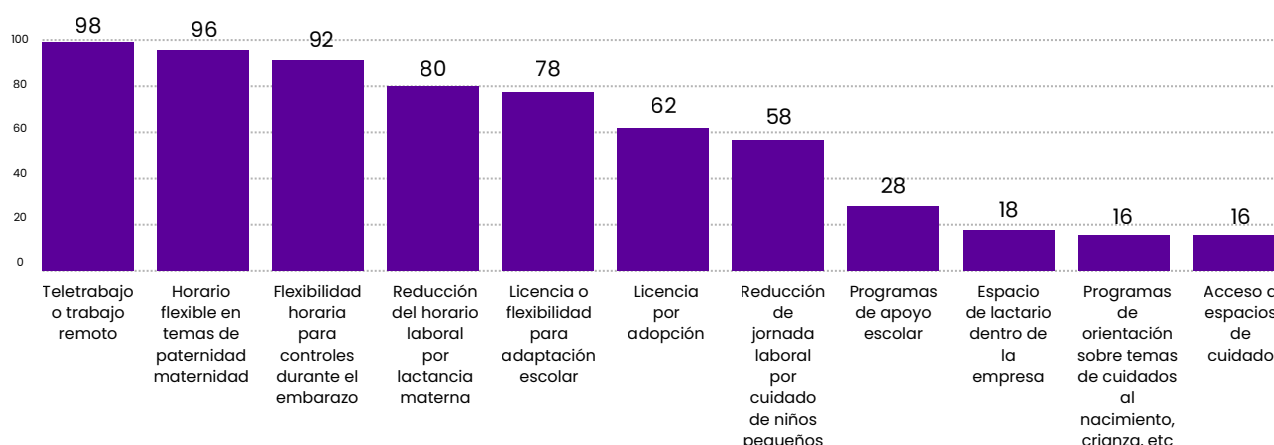
² Ley N.º 20.744.

En promedio, las empresas que integran la muestra de este estudio ofrecen 97,3 días de licencia por maternidad con goce de sueldo. Se destacan las empresas con más de 35 personas empleadas que otorgan una mayor expansión de este beneficio, alcanzando 105 días en promedio.

A pesar de estos avances, la conciliación entre la vida laboral y familiar continúa siendo una barrera estructural para muchas mujeres en el sector tecnológico. Si bien las entrevistadas valoran la existencia de políticas laborales y esquemas de flexibilidad, reconocen que persisten desafíos culturales profundos vinculados a la desigual distribución de las tareas de cuidado.

De acuerdo con los testimonios de las expertas entrevistadas, la experiencia cotidiana de muchas trabajadoras combina una exigencia profesional con una carga significativa de responsabilidades domésticas y de crianza, lo que puede generar una sensación de sobrecarga constante. Esta “doble jornada” no solo implica un desgaste físico y emocional, sino que puede actuar como un freno en el desarrollo profesional y en las oportunidades de liderazgo. Como señalan algunas entrevistadas, lograr un equilibrio entre la identidad profesional y los roles de cuidado sigue siendo una tarea difícil, marcada por tensiones invisibles y poco reconocidas en el entorno organizacional.

En este contexto, el compromiso de las empresas con políticas de conciliación y corresponsabilidad se vuelve clave para avanzar hacia entornos laborales más equitativos. Los datos muestran que existe una amplia oferta de beneficios orientados a facilitar este equilibrio: el 98% de las empresas encuestadas ofrece modalidades de teletrabajo, el 96% habilita horarios flexibles por maternidad/paternidad y el 92% contempla flexibilidad horaria para controles durante el embarazo. Además, ocho de cada diez empresas brindan reducción horaria por lactancia, y más de la mitad ofrece licencias por adopción o beneficios relacionados con el cuidado escolar y de niños pequeños.

% DE EMPRESAS QUE OFRECEN CADA TIPO DE BENEFICIO A SUS EMPLEADOS/AS

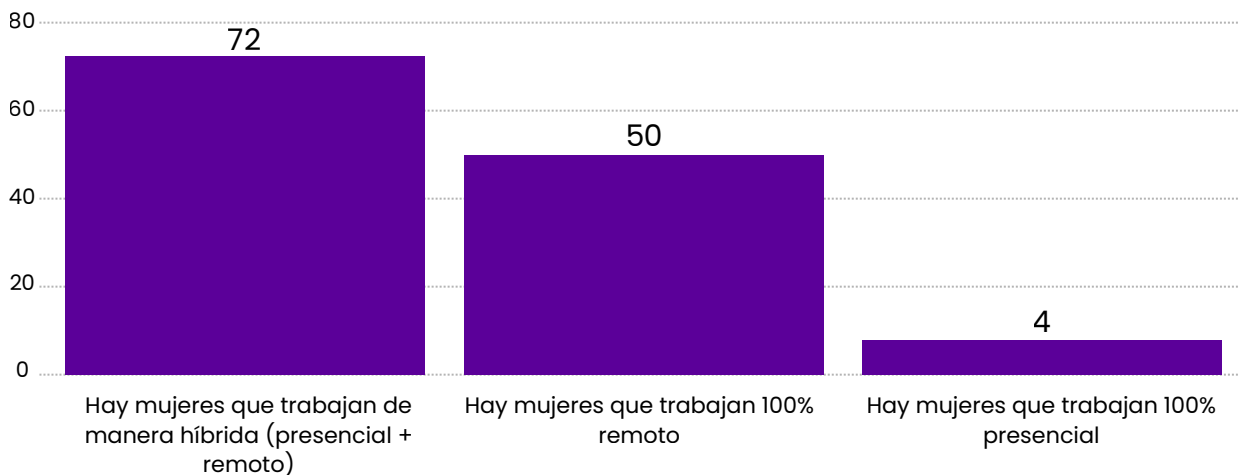
BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

La flexibilidad laboral que caracteriza al sector tecnológico en Argentina es altamente valorada por las profesionales entrevistadas. Este rasgo del sector aparece como un factor clave para facilitar la compatibilización entre la maternidad y la vida laboral, en tanto permite una mayor autonomía en la organización del tiempo de trabajo y en la gestión de las responsabilidades de cuidado.

Al analizar las modalidades de trabajo de las mujeres en áreas tecnológicas, se confirma la fuerte presencia del teletrabajo en el sector. En el 72% de las empresas se reporta que las mujeres trabajan bajo una modalidad híbrida (presencial y remota), mientras que en el 50% de las organizaciones hay mujeres que trabajan de manera 100% remota. En contraste, solo el 4% de las empresas indica que las mujeres trabajan exclusivamente de forma presencial.

Es importante señalar que las opciones de respuesta no son excluyentes: en una misma organización pueden coexistir distintas modalidades (remota, híbrida y presencial), lo que explica la superposición de porcentajes. La modalidad híbrida es especialmente prevalente en empresas de tecnología aplicada (86%) y en aquellas con más de 35 personas empleadas (88%).

MODALIDADES DE TRABAJO DE LAS MUJERES EN EMPRESAS DE TECNOLOGÍA (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

“En nuestra organización creemos que es muy importante siempre pensar en la conciliación entre el trabajo y el cuidado. Políticas flexibles para el trabajo presencial que permitan ciertos días de trabajo remoto, que permitan ciertos periodos de trabajo remoto siempre adaptados al nivel del volumen y el trabajo. Y eso es algo también súper valorado como una práctica dentro de las empresas.

Abogada, programme analyst en organismo Internacional con foco en mujeres, experta en género y sector privado

A pesar de los avances señalados, se identifican importantes oportunidades de mejora.

La reducción del horario laboral por lactancia materna es un derecho obligatorio establecido por la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744, en su Artículo 179, y aunque se encuentra ampliamente implementado, los datos muestran que dos de cada diez empresas de tecnología no cumplen con esta normativa.

Asimismo, se observa un grupo de beneficios con baja presencia en las empresas de tecnología. Mientras que los programas de apoyo escolar solo son ofrecidos por una de cada tres compañías, otros beneficios como la existencia de espacios de lactario dentro de la empresa, programas de

orientación sobre cuidados al nacimiento y la crianza o el acceso a espacios de cuidado, son mencionados solo por dos de cada diez compañías encuestadas.

El análisis en profundidad de la oferta de beneficios revela, a su vez, que las empresas con dotaciones de más de 35 empleados, ofrecen en mayor medida este tipo de iniciativas –programas de apoyo escolar, espacios de lactario, programas vinculados al cuidado y la crianza y acceso a espacios de cuidado–. Sin embargo, incluso en este segmento, persisten amplias oportunidades de fortalecimiento.

BENEFICIOS QUE OFRECEN LAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA A SUS EMPLEADOS/AS (%)

	TOTAL	TAMAÑO	
		Hasta 35 empleados	Más de 35 empleados
Teletrabajo o trabajo remoto	98	96	100
Horario flexible en temas paternidad/maternidad	96	92	100
Flexibilidad horaria para controles durante el embarazo	92	92	92
Reducción del horario laboral por lactancia	80	77	83
Licencia o flexibilidad para adaptación escolar	78	81	75
Licencia por adopción	62	69	54
Reducción de jornada laboral por cuidado de niños	58	62	54
Programas de apoyo escolar	28	23	33
Espacio de lactario dentro de la empresa	18	8	29
Programas sobre temas de cuidados, crianza, etc.	16	8	25
Acceso a espacios de cuidado (jardín maternal u otros)	16	8	25
BASE	50	26*	24*

*Base de lectura estadísticamente pequeña.
BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

En conjunto, estos hallazgos ponen de relieve la importancia de no solo sostener el acceso al teletrabajo, sino también de robustecer, para mujeres y varones, políticas y programas que faciliten la conciliación familiar con el trabajo, con especial foco en aquellos que actualmente tienen baja presencia en el sector.

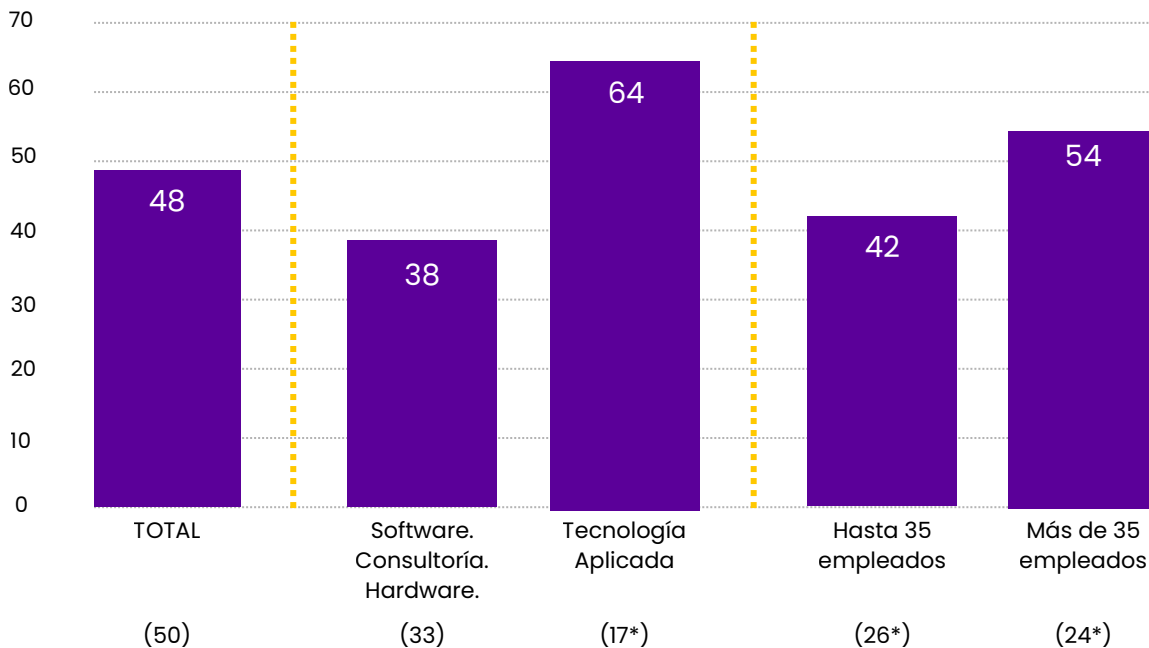
Equidad, políticas de reclutamiento y brecha salarial

La equidad de género implica garantizar la igualdad de derechos y oportunidades entre varones y mujeres en todos los ámbitos de la vida, incluido el mundo del trabajo. En este sentido, se vincula con la posibilidad de acceder a empleos de calidad, obtener salarios justos, desempeñarse en condiciones adecuadas y contar con oportunidades reales de desarrollo profesional. No se trata únicamente de un derecho humano fundamental, sino de un factor clave para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico inclusivo. Su ausencia, por el contrario, contribuye a perpetuar las desigualdades estructurales y limita el potencial colectivo de la sociedad (OIT, 2019; UNESCO, 2020).

En este marco, las políticas de reclutamiento equitativo constituyen una herramienta estratégica para promover entornos laborales más justos. Al establecer criterios objetivos y transparentes en los procesos de selección, estas políticas ayudan a reducir los sesgos de género presentes en las culturas organizacionales y favorecen la evaluación de los perfiles en función de sus competencias y trayectoria, en lugar de atributos que pueden resultar condicionantes como el género, la edad o la maternidad.

No obstante, los datos relevados muestran que la incorporación de este tipo de políticas aún es limitada en las empresas del sector tecnológico argentino. Solo el 48% de las encuestadas afirma contar con mecanismos de reclutamiento equitativo. Esta proporción es mayor entre las empresas de tecnología aplicada (64%) y aquellas de mayor tamaño (54%). Por el contrario, en empresas más pequeñas y en los rubros de software, consultoría y hardware, los niveles de implementación son considerablemente más bajos.

% DE EMPRESAS QUE DESARROLLARON POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO EQUITATIVO



*Base de lectura estadísticamente pequeña.
BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Contar con métricas de equidad de género en este contexto resulta fundamental, ya que permiten identificar, cuantificar y evaluar tanto el impacto de las políticas implementadas como distintos aspectos del clima organizacional. En particular, facilitan el monitoreo de brechas de género en dimensiones clave (como salarios, promociones y representación en puestos jerárquicos) y constituyen una herramienta central para la toma de decisiones basadas en evidencia. Su uso sistemático contribuye a la construcción de entornos laborales más justos y, a su vez, puede impactar positivamente en el desempeño organizacional y en el desarrollo sostenible.

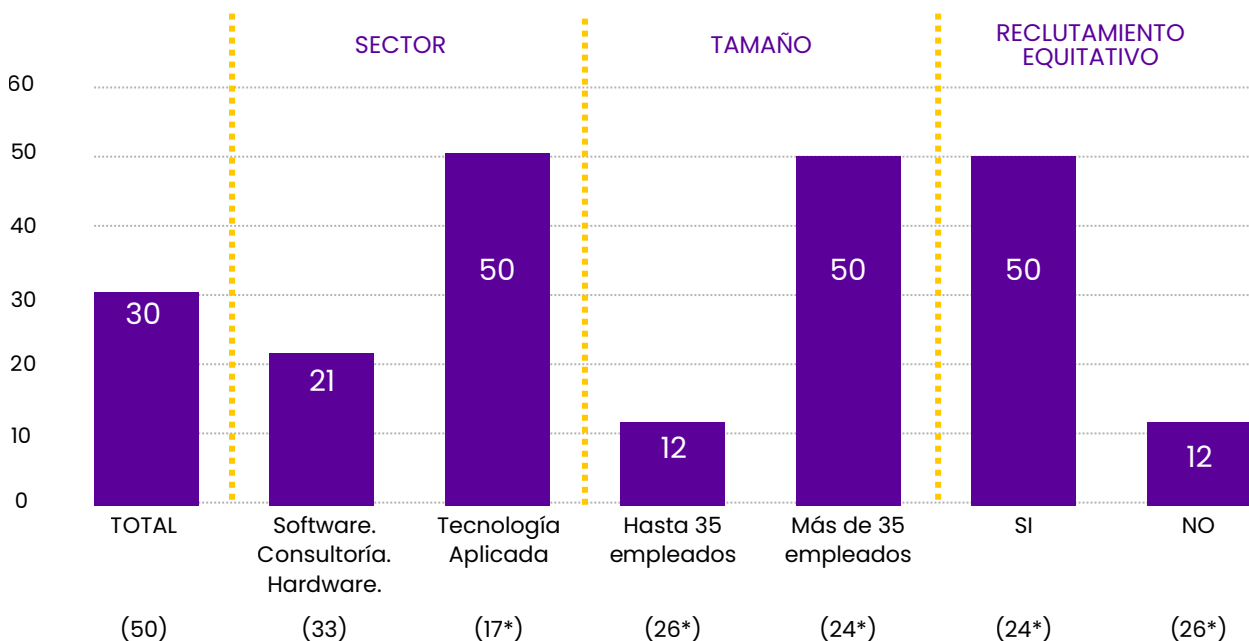
Sin embargo, la incorporación de este tipo de métricas en las empresas tecnológicas argentinas continúa siendo limitada: en la actualidad solo el 30% declara contar con algún tipo de indicador o sistema de medición vinculado a equidad de género.

La adopción de métricas presenta diferencias significativas según el perfil de las organizaciones. Mientras que alcanza el 50% entre las empresas de tecnología aplicada y entre aquellas con más de 35 personas empleadas, en el segmento de software, consultoría y hardware, así como en las empresas de menor tamaño, los porcentajes descienden notablemente.

Una situación similar se observa entre aquellas que no desarrollan políticas de reclutamiento equitativo, lo que evidencia una menor institucionalización de la agenda de género en estos casos.

Estos hallazgos sugieren que, más allá del compromiso declarado, persiste un desafío en avanzar hacia el desarrollo de herramientas concretas que permitan traducir ese compromiso en prácticas de gestión sistemáticas y sostenidas, basadas en evidencia.

% DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON MÉTRICAS PARA MONITOREAR LA EQUIDAD DE GÉNERO



*Base de lectura estadísticamente pequeña.

BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

¿La empresa tiene métricas específicas para monitorear la equidad de género?

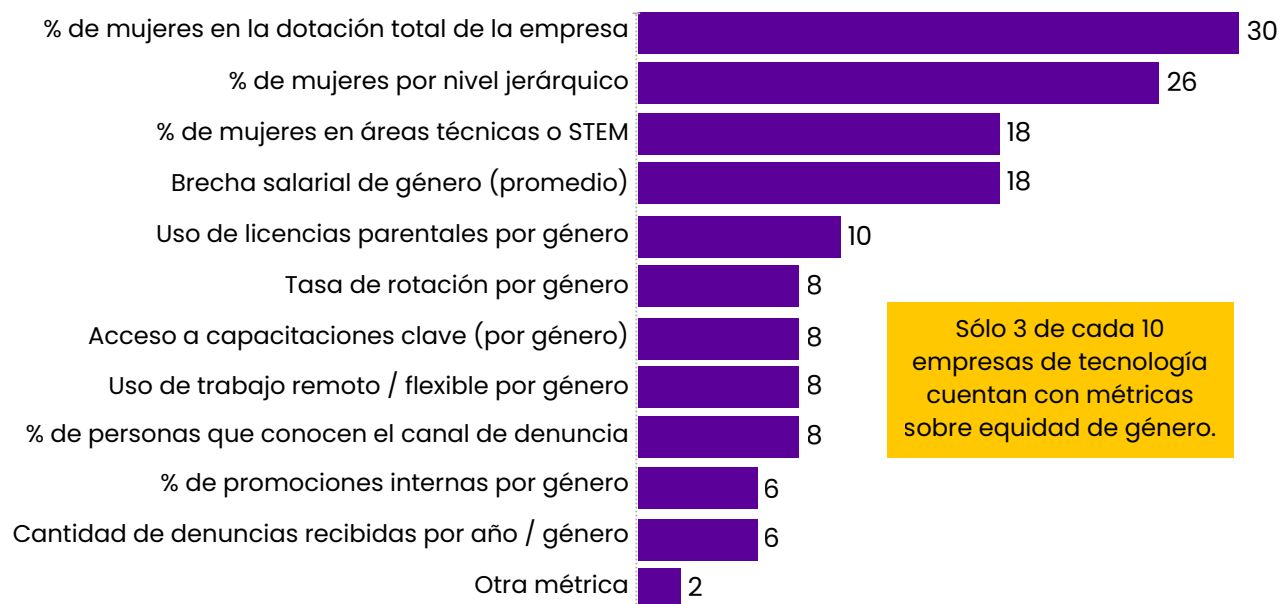
Si bien sólo el 30% de las empresas del sector tecnológico en Argentina afirma contar con algún tipo de métrica para monitorear la equidad de género, el tipo de indicadores utilizados ofrece pistas importantes sobre el grado de profundidad y sistematización con el que se aborda esta agenda en el ámbito empresarial.

Las métricas más frecuentes tienden a ser aquellas de fácil acceso y bajo requerimiento técnico, como el porcentaje de mujeres en la dotación total de la empresa (30%) y el porcentaje de mujeres por nivel jerárquico (26%). En tercer y cuarto lugar, aparecen dos indicadores clave para evaluar la participación sustantiva en el corazón productivo del sector: el porcentaje de

mujeres en áreas técnicas o STEM y la brecha salarial promedio de género, ambos con una adopción del 18%.

En contraste, otros indicadores que permitirían una lectura más integral de la equidad al interior de las organizaciones presentan niveles de utilización significativamente menores. Entre ellos se incluye el uso de licencias parentales desagregado por género (10%), la tasa de rotación diferenciada por género (8%), el acceso a capacitaciones clave y a trabajo remoto o flexible según género (ambos 8%), el porcentaje de personas que conocen el canal de denuncia (8%), la cantidad de denuncias recibidas por año y por género (6%), y el porcentaje de promociones internas desagregado por género (6%).

MÉTRICAS PARA MONITOREAR LA EQUIDAD DE GÉNERO UTILIZADAS (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

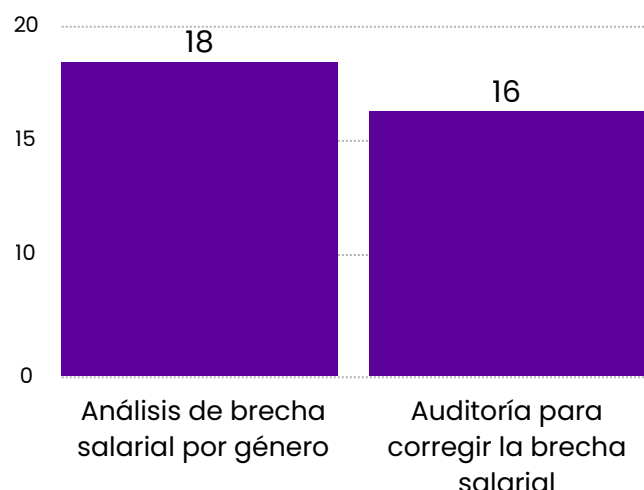
Este bajo nivel de uso de métricas más complejas o sensibles refleja una limitada institucionalización de prácticas de evaluación y seguimiento, que dificulta la toma de decisiones basada en evidencia para cerrar brechas estructurales. En un contexto donde la equidad de género se presenta como una meta deseable pero aún lejana, avanzar en el desarrollo, uso y sistematización de indicadores específicos resulta clave para transformar el compromiso en resultados concretos y medibles.

El abordaje de las desigualdades salariales por género dentro del sector tecnológico continúa siendo un desafío pendiente. Actualmente, sólo el 8% de

las empresas realiza algún tipo de análisis de brecha salarial por género y apenas el 16% implementa auditorías orientadas a corregir esas diferencias.

Esto sugiere que, aunque existe una cierta conciencia sobre la existencia de brechas, los mecanismos concretos para revertirlas son aún incipientes. El bajo porcentaje de auditorías da cuenta de una escasa institucionalización de procesos para avanzar hacia la equidad retributiva.

ANÁLISIS DE BRECHA SALARIAL Y AUDITORÍAS PARA CORREGIRLA (%)



El análisis de la brecha salarial existente entre varones y mujeres crece entre las empresas de tecnología aplicada alcanzando a cuatro de cada diez de las empresas de ese rubro. También tiene mayor presencia en las empresas que han desarrollado reclutamiento equitativo (54%).

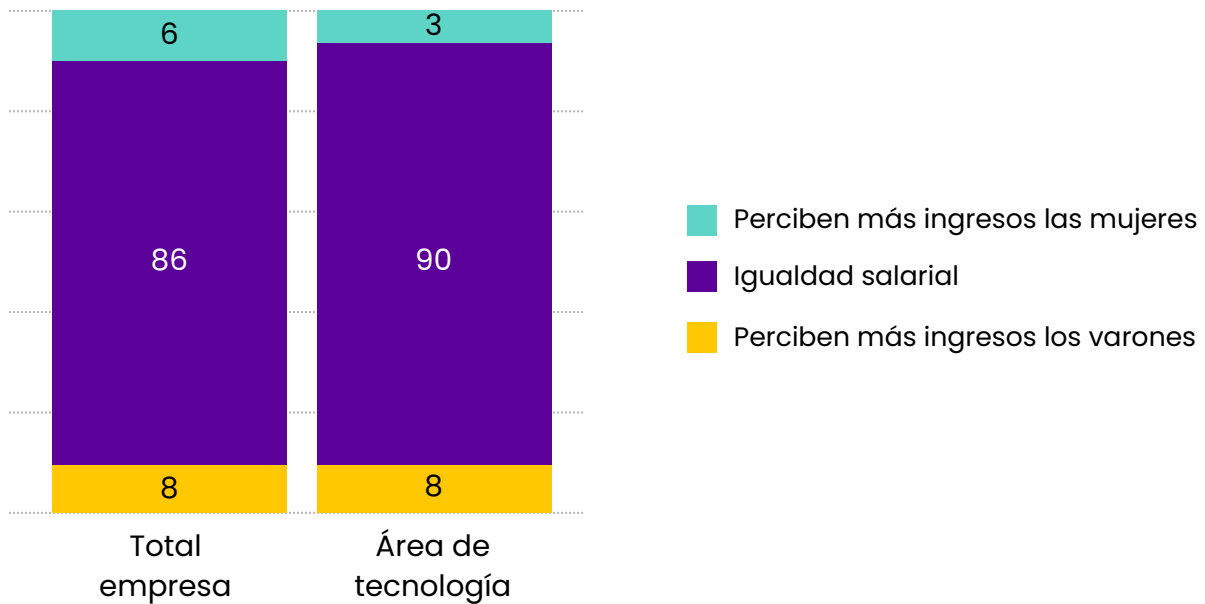
Las auditorías tienen presencia limitada en todos los segmentos, aunque crecen en las empresas con reclutamiento equitativo (29%).

BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

La percepción sobre la existencia de brecha salarial por género entre quienes respondieron la encuesta revela, además, una fuerte disociación entre la evidencia estadística y la experiencia declarada. Aunque diversos estudios estiman que la brecha salarial promedio en el sector ronda el 20%, nueve de cada diez personas entrevistadas afirman que en su empresa no existen diferencias salariales entre mujeres y varones, tanto a nivel general como específicamente en el área de tecnología.

Este desfase entre percepción y evidencia constituye un obstáculo significativo para el diseño e implementación de políticas efectivas de equidad. Asimismo, pone de relieve la necesidad de visibilizar las desigualdades estructurales mediante información sistemática y desagregada, que permita identificar inequidades incluso cuando no son reconocidas como tales al interior de las organizaciones.

EMPRESAS SEGÚN QUIÉN PERCIBE MAYORES INGRESOS: VARONES, MUJERES O IGUALDAD SALARIAL (%)



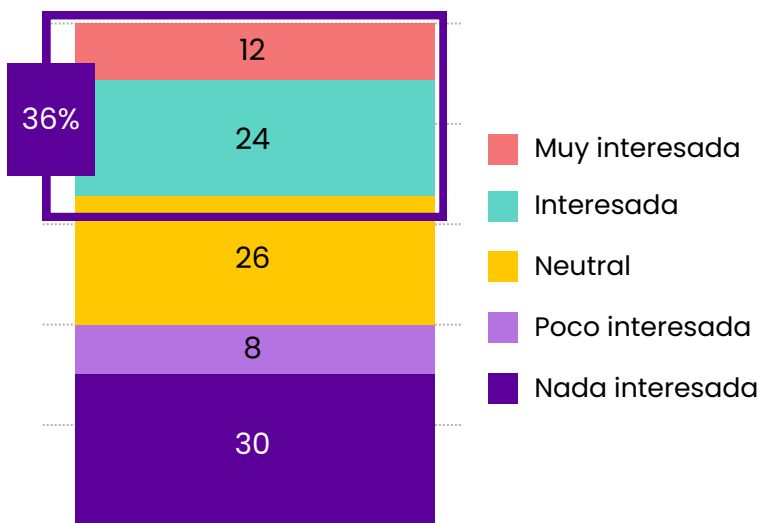
BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

“¿Y cuánto es visible? Porque, digo, en la estadística o en la generalidad se pierde un montón. Sí, bueno, sos una empresa tecnológica, ¿Cuántas ingenieras tenés? ¿Cuántas están en puestos de liderazgo? ¿Cuánto ganan los varones sin nombre? ¿Cuál es el porcentaje de mujeres versus hombres? ¿Cuántos tienen liderazgo en las tecnologías más duras? Ahí me parece que hay para laburar...”

Ing. en Informática, especializada en telecomunicaciones

En línea con los hallazgos previos, el interés declarado por adoptar nuevas medidas con perspectiva de género resulta acotado y refleja un campo aún en disputa al interior del sector tecnológico. Mientras el 36% de las empresas consultadas manifiesta estar muy o bastante interesada en avanzar en este tipo de iniciativas, un 38% expresa escaso o nulo interés en avanzar.

INTERÉS EN ADOPTAR NUEVAS MEDIDAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO (%)



El interés crece en las empresas de tecnología aplicada (50% frente al 26% empresas de software, consultoría y afines), en las de más de 35 empleados (46% frente a 27%), y en aquellas que cuentan con reclutamiento equitativo (63% frente al 12% las que no tienen este tipo de reclutamiento).

BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Este escenario pone de manifiesto la necesidad de repensar las estrategias para integrar la agenda de género y diversidad en las empresas del sector. Resulta fundamental abordar la equidad no solo desde el cumplimiento de la legislación vigente, sino también desde una mirada estratégica que destaque su impacto positivo en el clima organizacional y en los resultados del negocio. Promover la equidad contribuye, además, a ampliar el acceso a talentos que de otro modo podrían quedar invisibilizados, fortaleciendo así el desarrollo sostenible del sector.

Percepciones cualitativas sobre sesgos de género y dinámicas organizacionales

Los hallazgos cualitativos del estudio permiten complementar los datos cuantitativos, aportando una mirada más profunda sobre los factores culturales e institucionales que operan en la reproducción de desigualdades de género al interior de las empresas tecnológicas.

Las entrevistadas señalan que, si bien se registran avances en términos de participación femenina y apertura en los entornos laborales, persisten sesgos de género naturalizados, muchas veces invisibilizados o incorporados como parte de la cultura organizacional.

“Creo que es comodidad. Ni siquiera pienso que hay una cuestión tan arraigada, discriminatoria. Creo que es una cuestión más de zona de confort. Mirá, vos tenés una mujer y un varón para ocupar una gerencia donde el 80% son varones ingenieros de una determinada edad. ¿Quién crees que va a poder desarrollar mejor ese liderazgo?”

Ingeniera en Informática, especializada en telecomunicaciones

- **Estilos de liderazgo:** las mujeres relatan situaciones en las que son evaluadas con criterios distintos a los de sus pares varones. Son percibidas como “una amenaza” cuando adoptan estilos de liderazgo seguros, o cuestionadas cuando no reproducen esquemas técnicos-individualistas típicamente masculinos. Asimismo, algunas entrevistadas describen experiencias en las que las pocas mujeres que alcanzan posiciones jerárquicas reproducen modelos de liderazgo rígidos, marcados por altas exigencias y lógicas de “reinado ganado” asociadas al esfuerzo realizado para llegar y sostener esos espacios, instaurando dinámicas más individualistas de recompensas y castigos.
- **Participación femenina:** se menciona la tendencia a reproducir una mayor participación masculina en puestos de mayor jerarquía, atribuida a factores como la comodidad, la costumbre o la identificación entre varones que ya ocupan roles de liderazgo, especialmente en equipos mayoritariamente masculinos. También se señala que, en algunos casos, la exclusión de mujeres de ciertos espacios responde a la intención de evitar situaciones de acoso o abuso. En el ámbito de la capacitación, se observa una preferencia por seleccionar panelistas varones, bajo el argumento de que “hay más varones especializados que mujeres” en temáticas altamente técnicas.
- **Capacidades y políticas de cupo:** el cupo es percibido como una política necesaria para promover la participación de mujeres altamente capacitadas, aunque no exenta de tensiones. Las entrevistadas señalan que un mayor número de mujeres no garantiza por sí solo empatía ni diversidad de pensamiento. Estos valores se construyen cuando existen espacios de confianza y libertad de expresión. Aun así, coinciden en que el cupo sigue siendo una herramienta clave, desde una lógica de integración y no de imposición, para evitar que muchas mujeres con trayectorias y capacidades consolidadas queden invisibilizadas.

Estas percepciones evidencian que la equidad de género no se define únicamente en la adopción de políticas formales, sino también en los sentidos, valores y prácticas que circulan en la vida cotidiana de las organizaciones. En este marco, las estrategias orientadas a promover la equidad deberán contemplar no solo marcos normativos, sino también acciones destinadas a revisar las culturas laborales, habilitar liderazgos diversos y construir entornos más inclusivos desde lo simbólico y lo relacional.

Desarrollo y liderazgo femenino

A partir de las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación, se identifica una búsqueda compartida por construir un liderazgo femenino que actúe como agente de cambio con foco no solo en los resultados técnicos, sino en la calidad de las relaciones humanas y la modificación de las culturas académicas y laborales. Este liderazgo femenino se presenta como diferenciado de los modelos que muchas entrevistadas han observado a lo largo de sus trayectorias, caracterizados, según su percepción, por lógicas más individualistas, altamente sistematizadas y orientadas a desafíos inmediatos, con fuerte foco en los resultados tecnológicos.

En contraposición, las entrevistadas destacan una forma de liderazgo que se construye desde otros valores y prácticas. En este proceso de transformación de los entornos laborales del sector tecnológico, reflexionan sobre los aportes distintivos que, desde su perspectiva, imprime el liderazgo femenino:

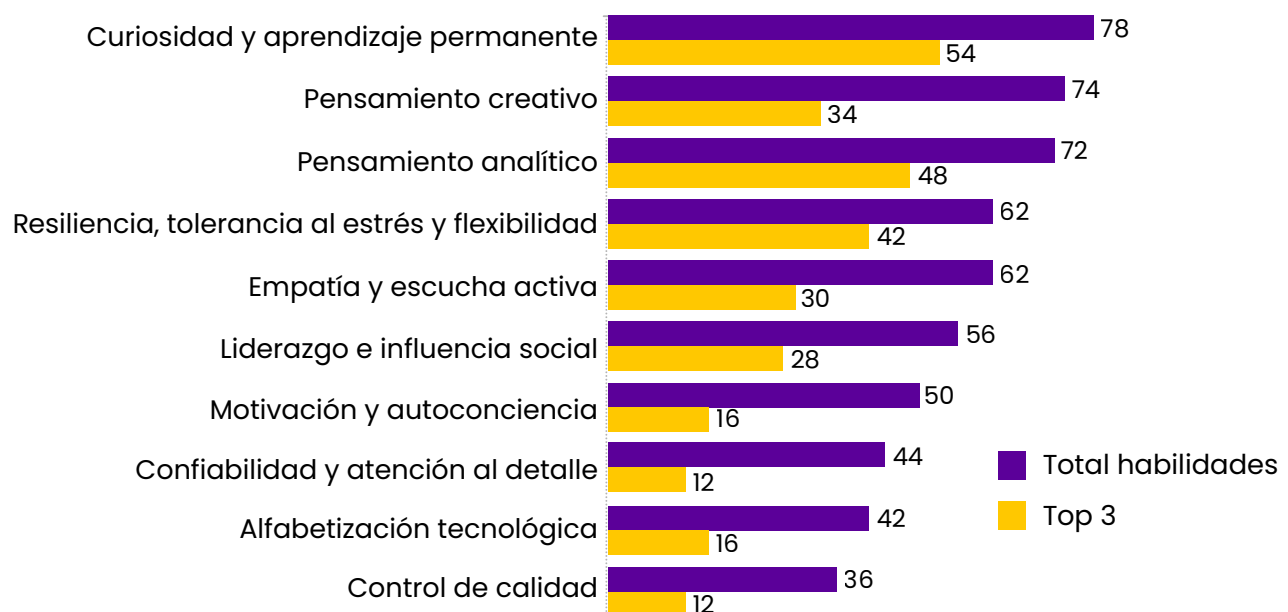
- **Curiosidad y orientación al aprendizaje:** las líderes se autoperciben como inquietas, entusiastas y en constante búsqueda de nuevas perspectivas. Valoran el potencial y el desarrollo del talento por sobre las credenciales formales y promueven entornos donde el aprendizaje continuo ocupa un lugar central.
- **Pensamiento complejo e integral:** aportan una mirada global a la resolución de problemas, integrando múltiples dimensiones. Se destacan por su capacidad para anticiparse, tomar decisiones dinámicas y aplicar soluciones creativas, priorizando la visión de conjunto por sobre los enfoques fragmentados.
- **Autenticidad:** lejos de replicar modelos tradicionales de liderazgo masculino, buscan liderar desde sus propias fortalezas (como la empatía, la escucha y la apertura a la vulnerabilidad), construyendo estilos propios que no renuncian a su identidad.

- **Construcción de redes de contención y colaboración:** conciben el liderazgo como un proceso colectivo. Fomentan espacios de confianza donde expresar dudas y preocupaciones, habilitando vínculos de apoyo y retroalimentación. La lógica relacional se asocia a “tejer redes”, ser solidarias y promover liderazgos compartidos.
- **Ser “faro”:** buscan inspirar, dar el ejemplo y ser las líderes que les hubiera gustado tener, abriendo el camino y oportunidades para otras mujeres en el sector.

En este marco, resulta clave identificar cuáles son las habilidades más necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el sector de la tecnología y contrastarlas con las habilidades que efectivamente han podido desarrollar las mujeres. Este ejercicio permite detectar los focos sobre los cuáles accionar y orientar los esfuerzos.

Al consultar a las empresas participantes del estudio, se observa que, al considerar el conjunto de habilidades requeridas, el pensamiento creativo (74%) se ubica como una competencia central, junto con la curiosidad y el aprendizaje permanente (78%) y el pensamiento analítico (74%). Sin embargo, al priorizar las tres habilidades más importantes, el pensamiento creativo pierde relevancia y adquieren mayor peso la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad, que se posicionan entre las competencias clave para el desempeño en el sector.

HABILIDADES NECESARIAS (%)



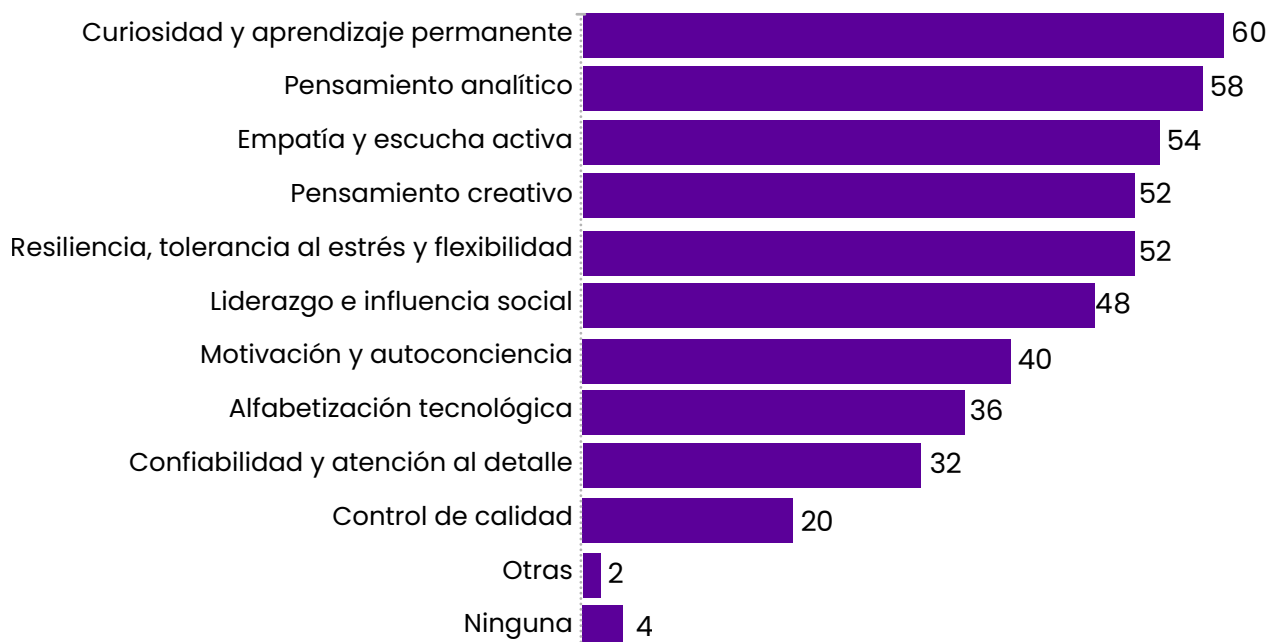
BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

El género de quien responde es, a su vez, una variable relevante para entender cómo se jerarquizan los requerimientos en términos de habilidades.

Mientras entre varones el pensamiento analítico se destaca como la habilidad más valorada (75%), seguida por la curiosidad y aprendizaje permanente (55%) y el pensamiento creativo (55%), entre las mujeres se observa una ponderación diferente. Si bien entre ellas la curiosidad y aprendizaje continúan siendo la competencia más mencionada (53%), adquieren un peso significativo las habilidades socioemocionales tales como la resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad (47%), la empatía y escucha activa (40%), el liderazgo y la influencia social (37%) y la alfabetización tecnológica (23%).

Desde el punto de vista de las habilidades efectivamente desarrolladas, y según lo manifestado por las empresas, se evidencia que en los últimos años las mujeres fortalecieron un conjunto amplio y diverso de competencias. Estas conjugan habilidades vinculadas al aprendizaje y al pensamiento con dimensiones emocionales y relacionales: curiosidad y aprendizaje permanente, pensamiento analítico y crítico, empatía y escucha activa, resiliencia y liderazgo se encuentran entre las más mencionadas.

HABILIDADES DESARROLLADAS POR LAS MUJERES (%)



El 96% considera que en los últimos años las mujeres que trabajan en su empresa han podido desarrollar en el entorno laboral alguna habilidad.

BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Pensando en las mujeres que trabajan en su empresa, ¿cuáles de las siguientes habilidades considera que han podido desarrollar en el entorno laboral de los últimos años? RM

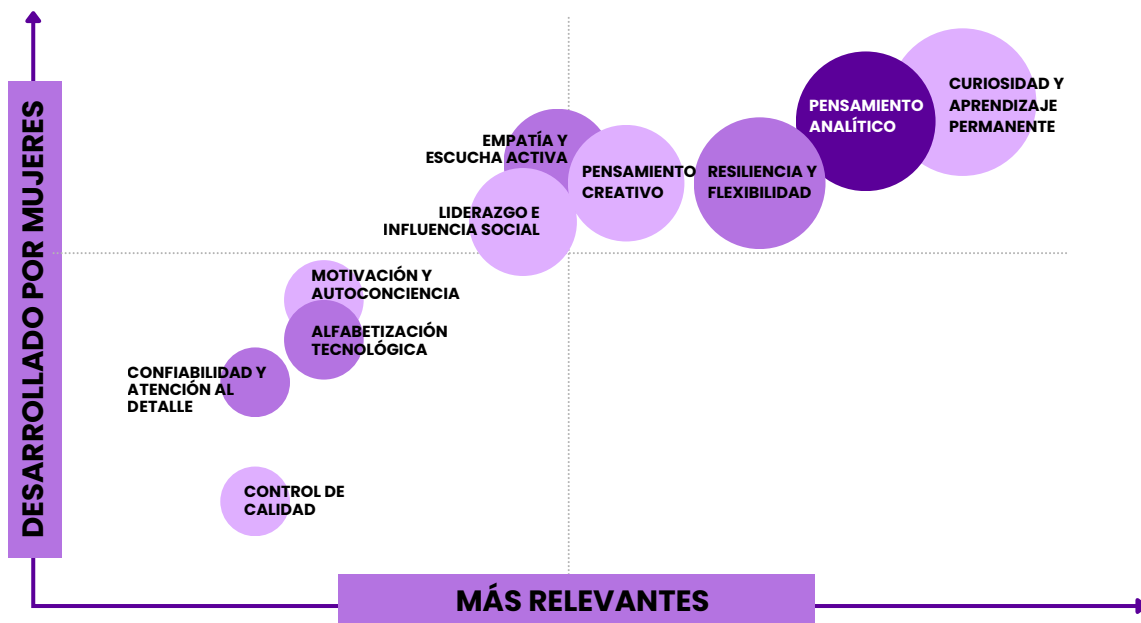
El rubro y tamaño de la empresa inciden en las habilidades que las mujeres han podido desarrollar. En las empresas de tecnología aplicada se destacan la curiosidad y el aprendizaje permanente, junto con el liderazgo y la influencia social. En cambio, en las empresas de software, consultoría y servicios afines adquieren mayor relevancia el pensamiento analítico y, de manera comparativa, la confiabilidad y la atención al detalle. A su vez, en las empresas más pequeñas y medianas de menos de 35 personas empleadas, cobran mayor peso el pensamiento analítico, mientras que en las organizaciones de mayor tamaño se fortalecen la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad.

En esta línea, la mayoría de las personas entrevistadas (60%) no logra identificar habilidades que sean más difíciles de acceder o desarrollar para las mujeres en el entorno actual de su empresa.

Entre quienes reconocen estas dificultades (19 casos), diez señalan obstáculos en la adquisición de habilidades técnicas o tecnológicas y nueve identifican barreras vinculadas al liderazgo y al acceso a puestos de alta jerarquía, lo cual se vincula a sesgos y/o estereotipos persistentes que funcionan como barreras invisibles y sobre las cuáles es necesario accionar.

En síntesis, desde la perspectiva de las empresas del sector tecnológico, si bien de forma minoritaria se reconocen áreas con mayores dificultades para las mujeres, predomina una mirada que pone en valor la multiplicidad de habilidades que han sabido desarrollar en los últimos años. Estas competencias muestran, además, una alta coincidencia con aquellas consideradas como más relevantes para el sector, en particular la curiosidad y el aprendizaje permanente, el pensamiento analítico y la resiliencia y flexibilidad.

HABILIDADES DESARROLLADAS POR LAS MUJERES Y SU RELEVANCIA



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Por favor, pensando en las mismas habilidades, seleccione ahora las 3 más importantes.

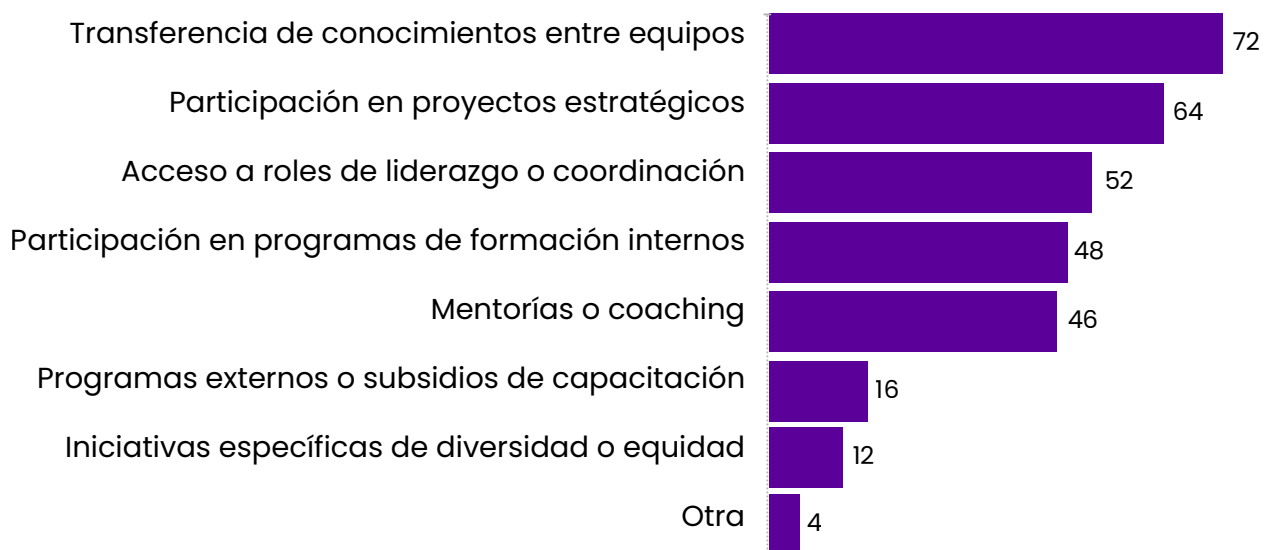
Pensando en las mujeres que trabajan en su empresa, ¿cuáles de las siguientes habilidades considera que han podido desarrollar en el entorno laboral de los últimos años?

En lo que hace al desarrollo de estas habilidades en el marco organizacional, contar con una red de pares y colegas aparece como un factor clave para el crecimiento profesional, la incorporación de experiencias diversas y el fortalecimiento de la colaboración. Estas redes funcionan como un espacio de acompañamiento y apoyo -tanto para la etapa académica como para laboral-, fuente de inspiración, referencia y consulta permanente.

En línea con ello, la transferencia de conocimiento entre equipos y la participación en proyectos estratégicos son las principales actividades mencionadas por las empresas para acompañar el desarrollo de las mujeres. A su vez, iniciativas como el acceso a roles de liderazgo o coordinación, la participación en programas internos y las mentorías o instancias de coaching presentan un alcance algo menor, aunque igualmente significativo.

Estos espacios de capacitación se consolidan como ámbitos privilegiados para el networking y la incorporación de nuevas herramientas metodológicas. Asimismo, como se desarrollará más adelante, el mentoreo emerge como un espacio clave para la construcción de estilos de liderazgo y el fortalecimiento de la autoestima.

ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

¿Cómo se desarrollan habitualmente estas habilidades en su empresa?

Al analizar las aperturas de información hay algunas diferencias relevantes entre segmentos que resulta pertinente considerar.

- En las empresas de menos de 35 personas empleadas el desarrollo de habilidades se apoya principalmente en mecanismos informales, como la transferencia de conocimiento entre equipos (81%) y la participación en proyectos estratégicos (69%).
- En las empresas más grandes, si bien estas actividades continúan siendo relevantes -aunque con menor peso relativo-, emerge una oferta más diversificada de instancias de desarrollo. En este segmento se destacan actividades de carácter más formal como el acceso a roles de liderazgo o coordinación (67%) y los programas de formación internos (63%), seguido luego por programas externos (25%) y subsidios e iniciativas específicas de diversidad o equidad (25%).
- A su vez, las empresas con reclutamiento equitativo ofrecen una mayor variedad de actividades orientadas al desarrollo de habilidades clave por parte de las mujeres.

Tal como se señaló previamente, desde una perspectiva cualitativa adquiere especial relevancia el rol del mentoreo. En un sector que continúa siendo mayoritariamente masculino, el “mentoreo femenino” -tanto en su dimensión

de recibir acompañamiento como en la de ejercer el rol de mentora- habilita el desarrollo de la propia voz y se potencia cuando se construye desde la diversidad. La interacción con diferentes roles y disciplinas, así como también la incorporación de nuevas perspectivas, permite enriquecer la toma de decisiones y fortalecer la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, del mercado y de las nuevas generaciones.

"Hay un antes y un después de una mentoría o de un apoyo o una guía. En sentido para crecer, para llegar a puestos más de liderazgo o incluso dentro de tu rol, pero que puedas como ir viendo otras miradas o una mirada de una misma. Te permite crecer. Ir armando una red. Es súper importante armar esa red. Especialmente importante porque tal vez somos menos. A mí me ha pasado de contactar a una VP de ingeniería y decirle: 'che, me encantaría juntarme con vos. Cada tanto me ves en reuniones, entonces ¿me podés dar feedback?' y a mí me interesa mucho conocer tu trayectoria y cómo pensás."

Ing. en Informática, líder de proyectos en una empresa tecnológica.

"Al principio iba con la gente que parecía a mí, entonces obviamente te da un montón de valor, pero no deja de estar como enfocado en un área. Entonces una de las cosas que más intencionalmente empecé a hacer fue buscar coaching o mentores muy distintos a mí, como para ir aprendiendo de esa diversidad. Lo más valioso es aprender más cómo esa persona se adapta a los cambios. ¿Cuál es el criterio?, ¿cómo prioriza? Todos tenemos cosas a resolver y problemas y proyectos más allá de cómo los hacemos. Entonces aprender de esos core skills me parece mucho más valioso."

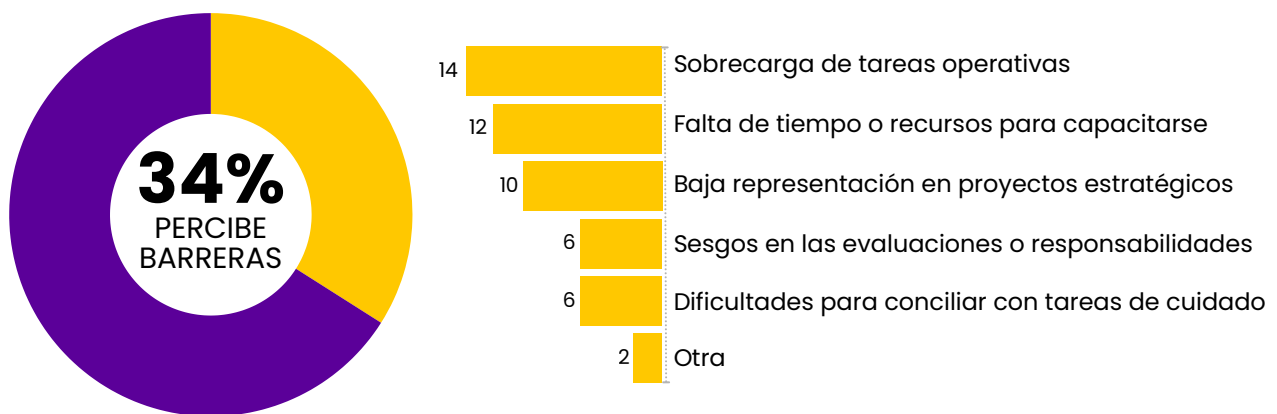
Ing. en Informática, líder de proyectos en una empresa tecnológica.

“Cada tanto armo encuentros con mujeres que se fueron porque las veo que se van a otras compañías y siguen un poco sin tanto capital social. Las mismas chicas decían: ‘che, pero los varones la tienen más fácil, no lo necesitan tanto, nosotras necesitamos estar un poco entre nosotras, sentirnos que podemos hablar de cualquier cosa y estar seguras’. Compartir lo que nos pasa y sigue pasando, que por ahí en laburos nuevos les ofrecen otros trabajos o para otros puestos y les agarra como el típico síndrome del impostor o lo que fuera, que dice: ‘che, no sé, ¿estaré lista?, ¿estaré o no estaré?’”

Politóloga, fundadora de una empresa tecnológica.

Por último, cabe mencionar la persistencia de barreras para el desarrollo de las habilidades requeridas en el sector tecnológico. En este sentido, tres de cada diez personas entrevistadas mencionan la existencia de obstáculos, entre los que se destacan la sobrecarga de tareas operativas, la falta de tiempo o recursos para capacitarse y la baja participación en proyectos estratégicos.

BARRERAS QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN MUJERES (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

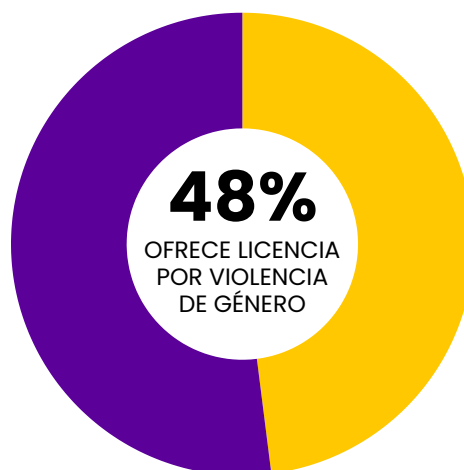
El tamaño de la empresa aparece como variable clave en la identificación de estas barreras. Mientras que solo el 15% de las empresas de hasta 35 personas empleadas reconoce la presencia de obstáculos para el desarrollo de habilidades, este porcentaje asciende al 54% entre las organizaciones de mayor tamaño.

Además, las barreras adquieren mayor visibilidad en las empresas de tecnología aplicada (50% frente al 21% las de software, consultoría, hardware y rubros afines) y en las que la respondiente fue una mujer (43% frente al 20% declarado por entrevistados varones).

Prevención y acoso

En relación a la prevención del acoso en el ámbito laboral, el 48% de las empresas indica que ofrece en la actualidad licencia por violencia de género. Este porcentaje aumenta entre empresas medianas o pequeñas de 35 personas empleadas o menos (65%) y también se incrementa en el sector de software, consultoría, hardware y rubros afines (59%), en aquellas cuyas dueñas son mujeres (59%) y en las que declaran contar con reclutamiento equitativo (54%).

% DE EMPRESAS QUE OFRECEN LICENCIA POR VIOLENCIA DE GÉNERO



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

¿Cuáles de los siguientes beneficios ofrece la empresa a los/as empleados/as?

Estos datos se inscriben en un contexto en el que el 46% de las empresas afirma contar con canales de denuncia, reporte y/o respuesta para casos de acoso sexual o acoso por razones de género. A nivel cualitativo, las mujeres entrevistadas perciben un mayor respeto en los entornos laborales en comparación a años anteriores, como resultado de un cambio de época y una mayor presencia y legitimidad de políticas de género.

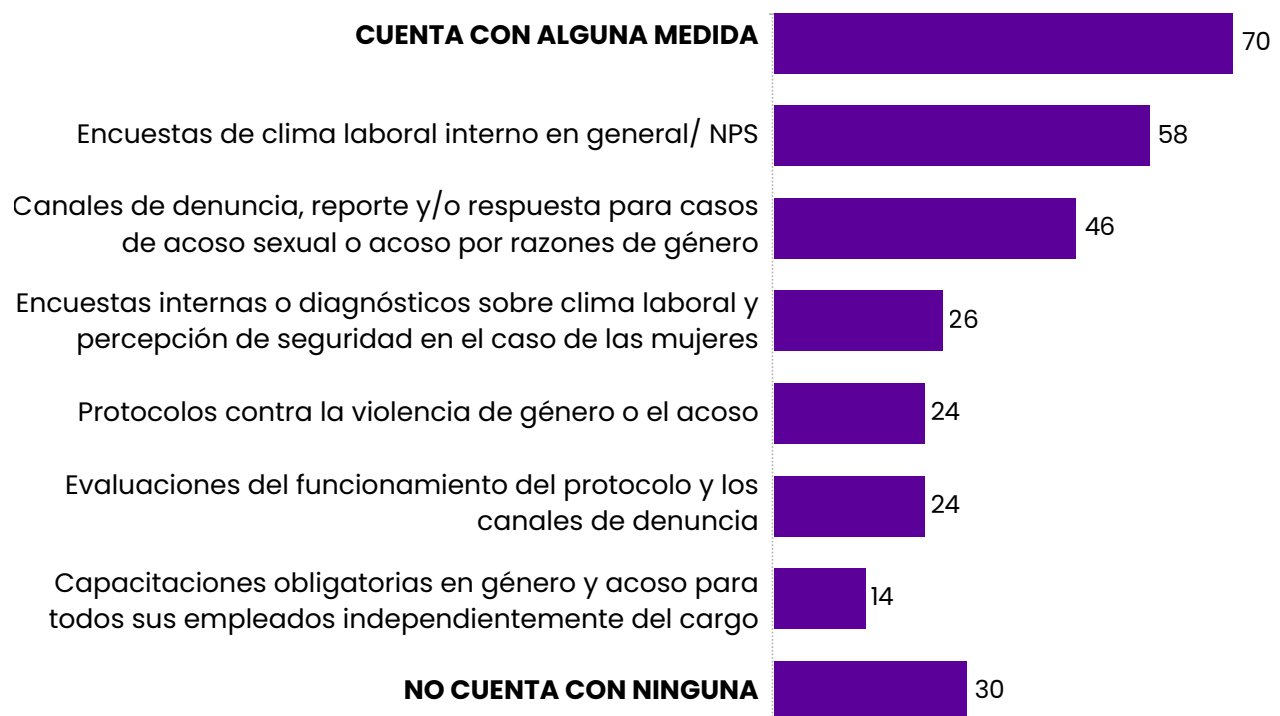
A pesar de lo anterior, y en el marco de una muestra en la que ninguna de las entrevistadas atravesó situaciones de abuso, sí reconocen un recorrido académico y laboral en el que los micromachismos se hicieron presentes.

"Yo tenía un profesor que nos trataba muy mal, que fue expulsado. Me enteré después de muchos años, porque vos sos muy guapo hasta que te encontrás con la mujer equivocada. Yo jamás lo denuncié, pero era vox populi de muchas: 'che, con este profesor no te sientes adelante porque la vas a pasar mal'. Cosas que te parecen medio impensadas hoy. Y creo que eso mejoró un montón. Creo que hay mucho más respeto."

Ing. en Informática, especializada en telecomunicaciones.

Mientras que la mitad de las empresas cuenta con canales de denuncia, reporte y/o respuesta para casos de acoso sexual o de género, sólo un cuarto afirma tener protocolos contra la violencia de género o el acoso y evaluación del funcionamiento de esos protocolos.

MEDIDAS DE EVALUACIÓN, DENUNCIA Y/O PREVENCIÓN (%)



BASE: TOTAL EMPRESAS (50 casos).

Por favor, indique si su empresa cuenta con:

Se observa que en las empresas de más de 35 personas empleadas es mayor la presencia de herramientas de denuncia, evaluación y prevención de acoso y violencia de género. Las empresas de tecnología aplicada también presentan un compromiso más alto con el control y denuncia del acoso y violencia.

A su vez, entre las empresas que declaran tener un reclutamiento equitativo, el 71% tiene al menos una de las herramientas evaluadas frente al 46% de aquellas que no lo implementan.

CONSIDERACIONES FINALES Y OPORTUNIDADES

Un escenario en transición: avances, tensiones y desafíos pendientes

El abordaje cuali-cuantitativo del sector tecnológico argentino permitió identificar una doble dimensión en la experiencia laboral de las mujeres. Por un lado, emerge con claridad el reconocimiento del potencial transformador de la tecnología como motor de innovación, desarrollo económico e impacto social. Por otro lado, persisten barreras estructurales, culturales y subjetivas que continúan limitando una participación equitativa y sostenida de las mujeres en el sector.

Si bien se registran avances relevantes en las dinámicas de convivencia laboral y en la implementación de beneficios asociados a la maternidad, la flexibilidad laboral y el reclutamiento equitativo, estos progresos conviven con tensiones que atraviesan tanto las trayectorias individuales como las prácticas organizacionales:

- **Se percibe un creciente respeto en las dinámicas laborales y educativas,** impulsado por la consolidación de políticas públicas y por un incipiente cambio cultural en torno a la equidad de género.
- **Las nuevas generaciones de mujeres manifiestan mayores niveles de seguridad y agencia:** se reconocen con capacidad para alzar la voz y no perciben la necesidad de adaptarse a modelos tradicionales de comportamiento masculino.
- **Las mujeres comenzaron a ganar espacios y posiciones de liderazgo construidas desde la autenticidad,** desarrollando estilos propios que, a su vez, operan como referencia e inspiración para otras trayectorias femeninas.
- **Se observa una mejora sostenida en los beneficios laborales,** particularmente en licencias por maternidad, esquemas de flexibilidad horaria y modalidades de teletrabajo, prácticas que se encuentran ampliamente extendidas en el sector tecnológico.

No obstante, estos avances coexisten con desigualdades estructurales persistentes que evidencian la necesidad de profundizar iniciativas y políticas públicas orientadas a fortalecer la participación femenina y a garantizar un acceso transversal, tanto educativo como laboral, de las mujeres al sector tecnológico.

Lo que todavía falta

- **Continuar incrementando la presencia femenina en empresas de tecnología en general:** hoy solo cuatro de cada diez personas empleadas en el sector son mujeres.
- **Mejorar la participación femenina en puestos técnicos y de alta jerarquía** mediante el fortalecimiento de habilidades técnicas y de liderazgo. No solo su presencia es menor en roles directivos, de liderazgo y en áreas de desarrollo e infraestructura tecnológica, sino que las expertas entrevistadas también perciben mayores dificultades para el desarrollo de las habilidades requeridas para acceder a estos puestos, asociadas a barreras estructurales persistentes.
- En este contexto, no se trata de hablar de “género” como un fin en sí mismo, sino de **ampliar el foco hacia el desarrollo y la valorización del talento y las ideas diversas**. Las entrevistadas y personas informantes clave señalan de manera reiterada la necesidad de que los procesos de reclutamiento y desarrollo se centren en capacidades, perspectivas y potencial, entendiendo que incorporar diversidad de género es una condición habilitante para enriquecer el talento disponible, la innovación y la toma de decisiones.
- **Generar espacios de mayor identificación femenina**, fortaleciendo la participación de estudiantes mujeres en ámbito académico en disciplinas STEM y promoviendo una mayor presencia de docentes mujeres.
- **Continuar afianzando las políticas de género en los ámbitos tecnológico, académico, empresarial y estatal**, incorporando métricas sistemáticas para el monitoreo de la equidad de género, una práctica que en la actualidad alcanza a tres de cada diez empresas.
- **Ampliar el desarrollo e implementación de políticas de reclutamiento equitativo**, presentes hoy en apenas el 48% de las empresas del sector.

- **Transparentar la brecha salarial:** si bien su análisis es limitado (28%), las auditorías orientadas a corregirla presentan un alcance aún más reducido (16%).
- **Fortalecer la oferta de programas de conciliación,** como apoyos escolares y espacios de cuidado; así como también iniciativas de orientación vinculadas al cuidado, el nacimiento y la crianza.

Oportunidades de desarrollo según las entrevistadas

A partir de los hallazgos cualitativos, las entrevistadas identifican un conjunto de oportunidades estratégicas para reducir la brecha de género y potenciar el empoderamiento de las mujeres en el sector tecnológico. En síntesis, se destacan las siguientes líneas de acción:

- **Sostener el foco en la agenda de género y diversidad.** Continuar impulsando espacios internos de reflexión y discusión sobre género y diversidad, asegurando el cumplimiento efectivo de las políticas ya establecidas.
- **Repensar las estrategias de paridad de género e inclusión.** Actualmente sólo el 36% de las empresas manifiesta interés en adoptar medidas con perspectiva de género. Resulta clave promover este enfoque poniendo en valor el impacto positivo de la paridad en la mejora de procesos, resultados organizacionales, atracción e incorporación de talento y diversidad de liderazgos.
- **Visibilizar la importancia de las métricas para monitorear la equidad de género.** La presencia de indicadores es baja en el sector (siete de cada diez empresas no tienen), y resulta aún más limitada en empresas de software, consultoría y hardware, donde la participación femenina es menor. Asimismo, se torna también indispensable incluir en la agenda la brecha salarial.
- **Impulsar el desarrollo de redes de identificación y crecimiento profesional.** Promover espacios externos a las empresas que funcionen como ámbitos de referencia e identificación femenina tales como mentorías y programas de capacitación liderados por mujeres. Asimismo, incrementar la participación de especialistas mujeres en programas de capacitación.

- **Promover espacios de fortalecimiento de la confianza.** Desarrollar programas de mentorías como instancias de acompañamiento, crecimiento profesional y desarrollo de la carrera, orientados a desplazar la autocrítica excesiva -frecuente incluso entre mujeres en roles jerárquicos-. Complementar estas iniciativas con coaching ejecutivo enfocado en habilidades de comunicación y construcción de la “presencia ejecutiva”.
- **Impulsar programas de capacitación con foco en habilidades técnicas y de liderazgo.** Si bien las habilidades más desarrolladas por las mujeres coinciden con las consideradas más relevantes por las empresas, persisten dificultades en el desarrollo de habilidades técnicas y tecnológicas (20%) y de acceso a altos cargos (18%). Promover activamente instancias de formación orientadas a reforzar estas habilidades es clave para garantizar la equidad.
- **Ofrecer programas que faciliten la conciliación entre trabajo y cuidados.** Desarrollar iniciativas que aún tienen muy bajo nivel de alcance entre las empresas de tecnología, como el acceso a espacios de cuidado, programas de apoyo escolar y de orientación sobre temas vinculados a cuidados y crianza.
- **Promover talleres sobre el impacto de la tecnología.** Desarrollar talleres dirigidos a mujeres y personas LGBTIQ+, con o sin experiencia en tecnología, con foco en la “tecnología como aliada” (su funcionamiento, gestión y procesos) con el objetivo de incentivar su participación en diferentes equipos tecnológicos.
- **Impulsar programas de inclusión y desarrollo digital.** Diseñar e implementar iniciativas orientadas al desarrollo de habilidades digitales para mujeres y personas LGBTIQ+, especialmente en edades tempranas y en contextos de mayor vulnerabilidad donde existen mayores barreras en el acceso a primer empleo.
- **Incentivar alianzas entre empresas privadas y organismos nacionales e internacionales,** con el objetivo de construir evidencia y sistematizar buenas prácticas orientadas a la eliminación de estereotipos y barreras de acceso al empleo según género.

Reflexiones estratégicas y líneas de acción futuras

Este estudio representa un aporte significativo para comprender el estado actual de la paridad de género en el sector tecnológico argentino. La combinación de evidencia cuantitativa y cualitativa permite visibilizar tanto las barreras estructurales como los avances y oportunidades. Los hallazgos permiten identificar brechas persistentes, pero también un escenario propicio para impulsar transformaciones sostenidas.

A partir del análisis realizado, emergen algunas reflexiones clave:

- La **equidad de género** en el sector tecnológico no puede alcanzarse únicamente a partir de voluntades individuales o iniciativas aisladas. Requiere de una articulación multiactoral que combine el compromiso del sector privado, la acción del Estado, el impulso de la sociedad civil y la participación activa de las mujeres y diversidades.

En este contexto, fortalecer las alianzas público-privadas resulta clave para acelerar los cambios estructurales que el sector demanda. Es fundamental que tanto el Estado como el sector empresarial, las organizaciones sociales y el ecosistema emprendedor, construyan una agenda común orientada a eliminar barreras y ampliar oportunidades para las mujeres en tecnología.

Asimismo, las redes de mujeres y los espacios de mentoría y acompañamiento cobran un valor estratégico. Las mujeres entrevistadas identifican la importancia de contar con referentes visibles y con espacios seguros para intercambiar experiencias, construir confianza, fortalecer habilidades y ampliar su campo de acción profesional. La inversión en este tipo de instancias no solo potencia trayectorias individuales, sino que genera entornos más inclusivos y propicia liderazgos más diversos.

- **Contar con datos** constituye el punto de partida para diseñar intervenciones efectivas. La baja institucionalización de métricas y auditorías en las empresas muestra la necesidad de consolidar una cultura de gestión basada en evidencia, que permita monitorear avances, identificar brechas y orientar decisiones estratégicas.
- Las **transformaciones culturales**, como el cuestionamiento de estereotipos, el reconocimiento del liderazgo femenino y el impulso a modelos diversos de desarrollo profesional, resultan tan urgentes como las medidas estructurales. La igualdad formal no es suficiente si no se acompaña de un cambio profundo en las prácticas, las normas y las dinámicas organizacionales.

- Existen **oportunidades claras para avanzar**, especialmente en la expansión de redes de mentoría, el fortalecimiento de programas de formación técnica y el desarrollo de políticas de conciliación que tengan en cuenta las responsabilidades de cuidado.

En este contexto, Chicas en Tecnología se posiciona como un actor clave para acompañar este proceso. La generación de conocimiento riguroso y situado, como el que presenta este estudio, es una herramienta estratégica para incidir en la agenda pública, sensibilizar al ecosistema empresarial y co-construir políticas más justas e inclusivas.

El desafío hacia adelante es significativo: se trata de consolidar una transformación sostenible, que reconozca el talento en toda su diversidad y garantice que las mujeres y diversidades puedan no solo ingresar, sino también permanecer, crecer y liderar en el sector tecnológico.

Acerca de Chicas en Tecnología

Chicas en Tecnología (CET) es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro que nació en Argentina en 2015. A lo largo de sus más de 10 años de trabajo ha alcanzado a más de 20.000 jóvenes de 13 a 23 años en 20 países de América Latina, enfocando sus esfuerzos en reducir la brecha de género en tecnología.

La organización busca motivar, formar y acompañarlas para que pasen de ser usuarias a creadoras y líderes de una tecnología con propósito. Para eso diseña experiencias educativas en formatos diversos, construye comunidad y genera alianzas para que más chicas puedan desarrollarse en un ecosistema tecnológico más equitativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial (2025). The Digital Gender Divide: Women in Latin America and the Caribbean in the Digital Era. World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099958102052511913/pdf/IDU-4bfbc91d-2387-459e-a3c2-2a3f9a69049a.pdf>
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. (2022). Tecnologías, brechas digitales y desigualdades desde la perspectiva de género y diversidad (Informe Micaela Tec 2022). Presidencia de la Nación Argentina.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/02/informe-micaela_tec-2022-v5-web.pdf
- Argoitia, J. M. (2024). Trayectorias laborales femeninas en el sector de software: segregación ocupacional detrás de la pantalla. Fundar.
<https://fund.ar/publicacion/trayectorias-laborales-femeninas-en-la-industria-del-software/>
- CESSI – Cámara de la Industria Argentina del Software (2025). Sector de software y servicios informáticos de argentina foco talento. CESSI.
https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2025/08/CESSI-OPSSI-Reporte-de-los-principales-indicadores-de-la-industria-del-Software-con-Foco-en-Talento_Julio-2025.pdf
- Get on Board. (2024). La brecha de género para tecnología en Latinoamérica: un desafío profundo y persistente.
<https://www.getonbrd.com/blog/la-brecha-de-genero-para-tecnologia-en-latinoamerica-un-desafio-profundo-y-persistente>
- Openqube. (2025). Encuesta de sueldos IT 2025: Brecha salarial de género.
<https://sueldos.openqube.io/encuesta-sueldos-2025.01/#Genero-Brecha-salarial-de-genero>
- Chicas en Tecnología. (2024). La brecha que persiste: mujeres en STEM y TIC en Argentina.
<https://chicasentecnologia.org/labrechaquepersiste>
- Mujeres en Tecnología (MET). (2023). Mapeo de datos sobre brecha de género en tecnología en Argentina. Mujeres en Tecnología.
<https://comunidadmet.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). The impact of care responsibilities on women's labour force participation. ILO.
<https://www.ilo.org/publications/impact-care-responsibilities-women%25s-labour-force-participation>
- Esquivel, V., et al. (Eds.). (2012). Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado. IDES, UNFPA, Unicef.
<https://publicaciones.ides.org.ar/sites/default/files/docs/2020/esquivel-et-al-2012-laslogicasdelcuidadoinfantil.pdf#page=74>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). Informe Mundial sobre la Educación 2020: Inclusión y equidad en la educación. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Mujeres en el trabajo: Tendencias 2019.
<https://www.ilo.org/publications/major-publications/quantum-leap-gender-equality-better-future-work-all>
- Argentina. (1974). Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744. Boletín Oficial de la República Argentina.



chicas en
tecnología®