

Mujeres e industria TI

Liderazgo femenino

Marzo 2026



Contenidos

Introducción y metodología	3
Análisis de la encuesta	4
Muestra	7
Roles, experiencia y formación	5
Estilos de liderazgo y habilidades	8
Acciones organizacionales	9
Desafíos y observaciones	14
Análisis de las entrevistas	15
Trayectorias de liderazgo femenino: formación, rasgos y experiencias	15
Estilo de liderazgo	17
Desafíos enfrentados y principales barreras de ingreso a cargo de liderazgo	19
Conciliación entre vida laboral, personal y familiar: “estar en todos lados”	21
Cultura organizacional y acciones de las empresas	22
Apoyos en el desarrollo profesional, referentes, mentores y redes	24
Aportes de las mujeres en roles de liderazgo al sector	26
Conclusiones	27
Anexo	30





Introducción y metodología

A partir del informe Mujeres e Industria TI (Cutí, 2025)¹, que surge de un estudio realizado en 2024 por el Observatorio TI de Cutí, se identificó un panorama caracterizado por avances en términos de inclusión dentro del sector tecnológico uruguayo, pero también marcado por desafíos persistentes. Se ha notado que este sector tiene un ambiente laboral inclusivo y comprometido con la inclusión de mujeres en el sector; no obstante, la participación femenina en los procesos de selección sigue siendo reducida.

Asimismo, según el Informe Anual del Sector TI (Cutí)², en sus diferentes ediciones, las mujeres ocuparon históricamente menor proporción del empleo. Particularmente en 2024 el porcentaje de mujeres dentro del empleo del sector fue de 33% (2pp menos que en 2023) y, si se observa por categoría ocupacional, ocuparon el 35% de los cargos de gerencia y el 22% de los cargos de dirección en las empresas TI socias. Al analizar estos números en el corto plazo, los datos muestran, dentro de una menor participación de mujeres en cargos de liderazgo, una cierta estabilidad en los cargos de gerencia y un crecimiento sostenido (aunque todavía incipiente), en los cargos de dirección³, lo que sugiere que la participación femenina en niveles jerárquicos más altos continúa enfrentando desafíos.

A partir de esta información y la de otras fuentes consultadas surgió el interés de profundizar el análisis en un aspecto específico: la situación de las mujeres que ocupan cargos de liderazgo en el sector TI. En particular, este nuevo estudio se propuso poner el foco en sus trayectorias laborales, en las condiciones en que acceden a posiciones de toma de decisión y en las percepciones que tienen sobre el ejercicio del liderazgo en un ámbito históricamente masculinizado, entre otras cuestiones.

El estudio se desarrolló a partir de una estrategia metodológica mixta, que combinó el análisis de fuentes cuantitativas y cualitativas. En primer lugar, se realizó una encuesta autoadministrada dirigida a mujeres líderes de empresas socias de la Cámara, en la que se obtuvieron respuestas de 111 participantes de 65 empresas. La encuesta abordó dimensiones vinculadas a trayectoria y formación, experiencia, estilos de liderazgo, equidad y cultura organizacional y desafíos enfrentados, entre otras.

En segundo lugar, se entrevistó en profundidad a 14 mujeres en total: once que desempeñan roles de liderazgo en empresas socias de Cutí y tres informantes calificadas pertenecientes a organizaciones que trabajan en liderazgo femenino.

La combinación de ambas técnicas permitió triangular la información, enriqueciendo el análisis y fortaleciendo la interpretación de los resultados a partir del contraste entre tendencias generales y experiencias en profundidad. Estas lecturas son presentadas en la sección de conclusiones, al final del documento.

¹Informe disponible en: <https://observatorioti.cutí.org.uy/mirador/estudios-especializados/mujeres-e-industria-ti/>

²Este párrafo recoge datos del Informe Anual del Sector TI (Cutí) desde la edición del año 2022 a 2025.

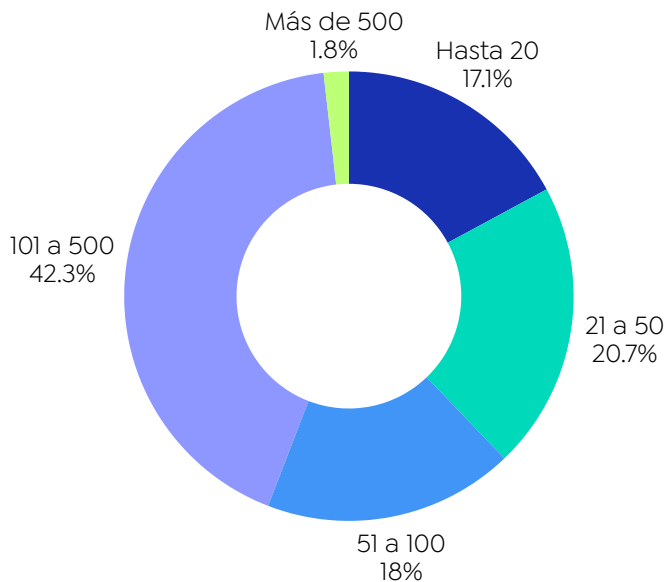
³El porcentaje de mujeres en los cargos de gerencia se ha presentado entre 2021 y 2024 fluctuante entre el 35% y el 41% y el porcentaje de mujeres en cargos de dirección disminuyó de 2021 a 2022 de 18% a 15%, año a partir del cual aumenta hasta llegar a 22% en 2024 (ver Anexo Gráfico n°11).

Análisis de la encuesta

Muestra

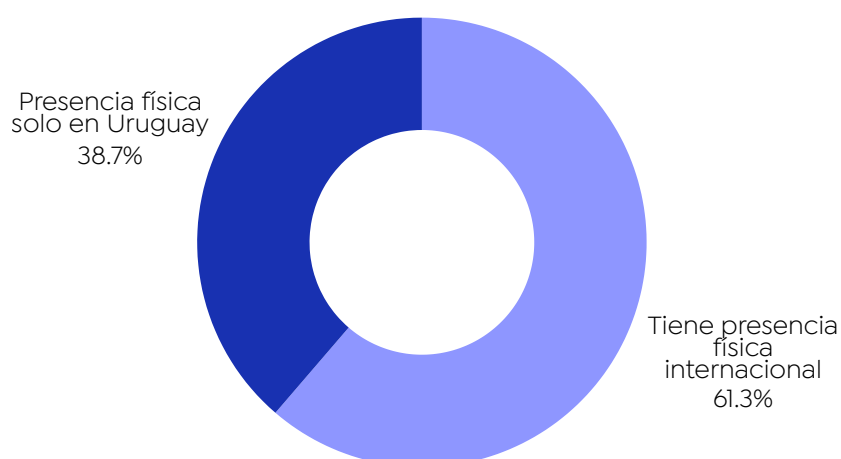
La encuesta contó con la participación de 111 mujeres de 65 empresas TI socias de Cuti, quienes ocupan roles de liderazgo. La muestra evidencia una alta diversidad organizacional, tanto por tamaño de empresa (medido en cantidad de colaboradores) como por su presencia geográfica. En cuanto al tamaño, el 17% de las participantes trabaja en empresas de hasta 20 colaboradores y un 21% en empresas de entre 21 y 50. A su vez, el 18% se desempeña en organizaciones de 51 a 100 colaboradores, mientras que el 42% lo hace en empresas de entre 101 y 500. Finalmente, un 2% lidera en compañías de más de 500 colaboradores.

Gráfico n°1. Cantidad de colaboradores de las empresas en las que se desempeñan las mujeres líderes (Tamaño de la empresa). Porcentajes sobre el total de mujeres



Asimismo, en relación con la presencia geográfica, el 61% de las mujeres encuestadas trabaja en empresas con presencia en varios países, mientras que el 39% restante lo hace en empresas cuya presencia física se limita a Uruguay. Por último, dentro de la muestra se identificaron nueve países distintos (incluido Uruguay) en los que las empresas donde lideran las participantes tienen su casa matriz, lo que da cuenta de la diversidad internacional del ecosistema en el que se desempeñan.

Gráfico n°2. Presencia física internacional de la empresa en la que se desempeña. Porcentaje sobre el total de mujeres



Por último, en promedio, las mujeres representan el 35% del empleo en las empresas a las que pertenecen las participantes del relevamiento. Toda esta información será utilizada para establecer comparaciones más adelante.

Roles, experiencia y formación

En otra índole, se identificó una amplia diversidad de áreas en las que las participantes ejercen roles de liderazgo. Estas abarcan dirección general y liderazgo estratégico; gestión de personas, cultura y desarrollo organizacional; gestión administrativa, financiera y legal; liderazgo tecnológico y de proyectos; gestión comercial y desarrollo de negocios; así como comunicación, marketing y relaciones institucionales.

Un tercio de las líderes se desempeña en roles de liderazgo en el sector TI desde hace más de diez años: un 25% lo hace desde hace entre 11 y 20 años mientras un porcentaje menor (8%) ejerce roles de liderazgo en el sector desde hace más de 20 años, acumulando un tercio de participantes en estos roles por más de diez años. Por su parte, los restantes dos tercios se distribuyen de la siguiente manera: 29% se desempeña en roles de liderazgo en el sector desde hace entre 6 y 10 años, un 23% desde hace entre 3 y 5 años y el restante 14% lo hace desde hace 2 años o menos.

En cuanto a la experiencia total en el sector TI, incluyendo cargos no asociados a liderazgo, la mayoría de las mujeres cuenta con trayectorias laborales extensas en el sector: el 40% trabaja en la industria desde hace entre 11 y 20 años y un 26% desde hace más de 20 años. Por otro lado, un 15% cuenta con una trayectoria de entre 6 y 10 años, mientras que una proporción equivalente de entre 3 y 5 años. Solo un 4% (cuatro participantes) tiene una experiencia en el sector menor a dos años.

Como muestran los datos, existe una multiplicidad de roles de liderazgo en los que las mujeres se desempeñan en el sector. Asimismo, en varios casos, no resulta imprescindible una permanencia prolongada en la industria para acceder a estas posiciones. Esta información puede apreciarse en la tabla n°1 a continuación.

Tabla n°1. Distribución de mujeres líderes en empresas socias de Cuti según cantidad de años trabajando en el sector TI y de experiencia en cargos de liderazgo en el sector. Porcentajes sobre el total de mujeres

Años	En cargos de liderazgo dentro del sector	En el sector TI
2 o menos	14,4	3,6
De 3 a 5	23,4	15,3
De 6 a 10	28,8	15,3
De 11 a 20	25,2	39,6
Más de 20	8,1	26,1
Total	100,0	100,0

De forma seguida, se indagó acerca del nivel educativo alcanzado. Según los datos, un 25% de las líderes que participaron cuentan con título de grado no vinculado a TI. Entre ellas predominan formaciones en ciencias sociales, económicas, jurídicas, administrativas y de la comunicación, así como en áreas vinculadas a la gestión, los recursos humanos y el marketing. Estas trayectorias suelen complementarse con cursos o certificaciones en gestión, sostenibilidad, comunicación organizacional o habilidades transversales, configurando perfiles orientados a roles de liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

Con el mismo peso (25%) se encuentran las líderes con título de posgrado no vinculado directamente a TI entre las que se destaca una fuerte presencia de maestrías y especializaciones en administración, dirección de empresas, recursos humanos, comunicación organizacional, psicología organizacional y gestión, así como programas de alta dirección. En varios casos, estas trayectorias combinan una formación de base diversa con formación orientada a la gestión estratégica, el liderazgo y el gobierno corporativo, reforzando capacidades para ocupar posiciones jerárquicas.

En tercer lugar, otro 23% de mujeres participantes cuenta con título universitario de grado vinculado a TI. Entre ellas predominan formaciones en ingeniería en computación, sistemas, software, informática y tecnologías de la información, así como licenciaturas orientadas al desarrollo y la gestión de sistemas. Estas trayectorias suelen complementarse con certificaciones técnicas, cursos de actualización permanente y acreditaciones en gestión de proyectos y metodologías ágiles, configurando perfiles con una sólida base técnica articulada con competencias organizacionales y de liderazgo.

El restante 27% se distribuye entre formación de posgrado vinculado a TI (9%), terciaria no universitaria no vinculada a TI (9%) y terciaria no universitaria vinculada a TI (7%). Finalmente, solamente un 2% de las mujeres que participaron del relevamiento tienen formación de educación media o menos.

Estos resultados revelan en primera instancia que las organizaciones cuentan con mujeres líderes con formación sólida para desempeñar su rol, además de mostrar que no es imprescindible una formación vinculada a tecnología para ingresar al sector tecnológico o avanzar en el mismo hacia roles de liderazgo. Predominan en las participantes perfiles híbridos, en los que una base técnica o disciplinas diversas se complementa con posgrados, certificaciones y cursos orientados a la dirección, la toma de decisiones y la conducción de equipos, dando cuenta de la centralidad de las competencias organizacionales y estratégicas en el acceso a posiciones de liderazgo dentro del sector TI.

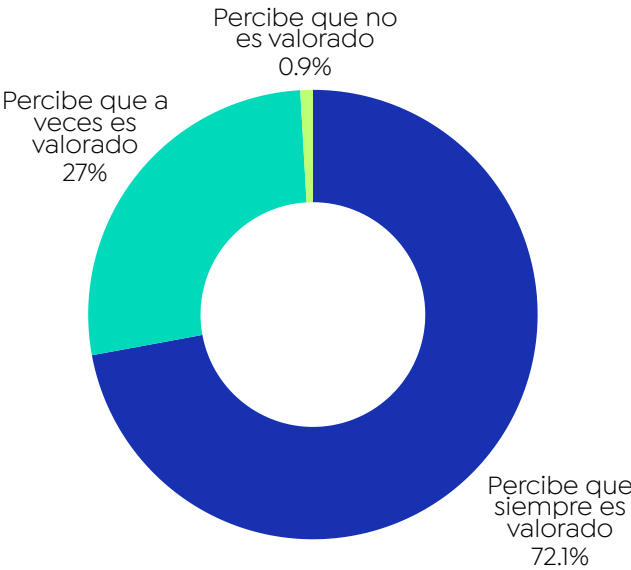
Tabla n°2. Nivel educativo alcanzado. Porcentajes sobre el total de mujeres

Nivel educativo	%
Educación media o menos	1,8
Terciaria no universitaria no vinculada a TI	9
Terciaria no universitaria vinculada a TI	7,2
Grado universitario no vinculado a TI	25,2
Grado universitario vinculado a TI	22,5
Posgrado no vinculado a TI	25,2
Posgrado vinculado a TI	9
Total	100

Estilos de liderazgo y habilidades

El 72% de las participantes de la encuesta señaló que percibe que su estilo de liderazgo es siempre valorado en la empresa; especialmente las mujeres que trabajan en empresas con presencia femenina superior al promedio de 35%. En este sentido, el 76% de las mujeres de estas empresas lo indicó, frente al 69% de las mujeres de empresas con menos de promedio. Sin embargo, esto no está determinado claramente en función del tamaño de la empresa o la presencia internacional. Mientras, otro 27% percibe que su estilo de liderazgo es valorado a veces y un 1% (correspondiente a una persona) percibe que su estilo de liderazgo no es valorado en la empresa.

Gráfico n°3. Percepción sobre la valoración de su estilo de liderazgo en la empresa. Porcentajes sobre el total de mujeres



Asimismo, se les consultó a las participantes qué características o habilidades personales consideran que han sido clave para su desempeño como líder. En conjunto, las respuestas muestran un perfil de liderazgo fuertemente anclado en las habilidades transversales. Predominan la empatía y la escucha activa, junto con la comunicación clara, la capacidad de generar confianza y el trabajo en equipo. A esto se suman la adaptabilidad al cambio, la resiliencia, el aprendizaje continuo y la organización, claves en un contexto marcado por el dinamismo. Muchas líderes destacan además una visión integral del negocio, la orientación a resultados con foco en las personas y el liderar con el ejemplo, combinando competencias humanas con pensamiento analítico, toma de decisiones y, en múltiples casos, conocimiento técnico.

Acciones organizacionales

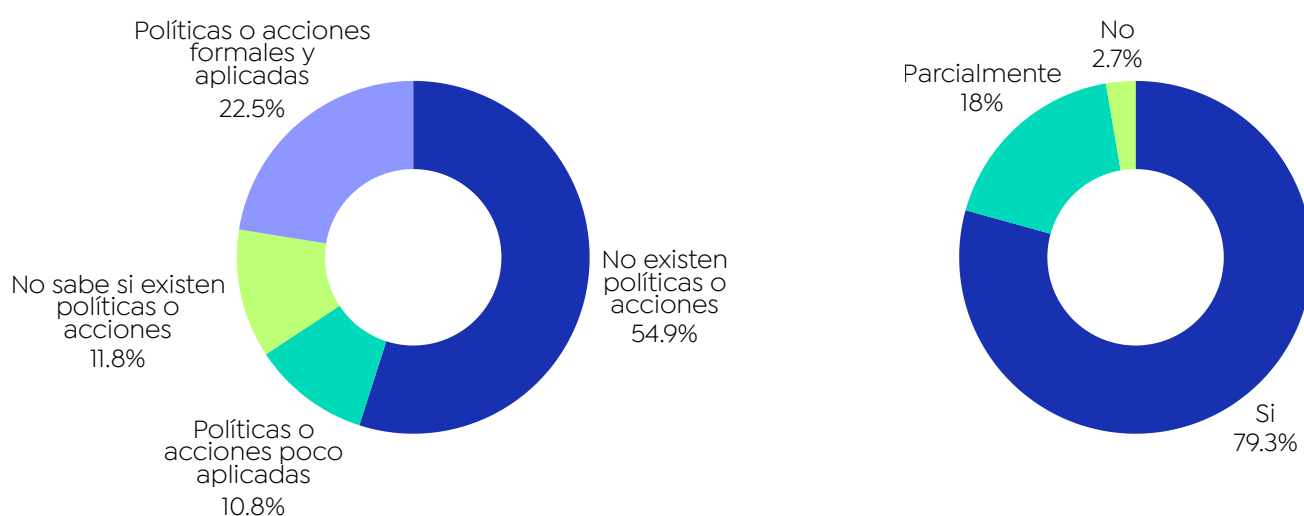
Al consultar sobre la existencia de políticas o acciones de equidad de género, un 23% de las participantes indicó que existen políticas o acciones formales y efectivamente aplicadas⁴ en la organización donde trabajan. Esto ocurre con una frecuencia algo mayor entre líderes de empresas con presencia únicamente en Uruguay y bastante mayor entre líderes de empresas con más porcentaje de mujeres. No se encuentra una tendencia clara en función del tamaño de la empresa.

Por su parte, un 11% manifestó que, si bien existen, su aplicación es limitada, mientras que otro 12% señaló no saber si la empresa cuenta con este tipo de políticas. En contraste, el 55% de las mujeres líderes señaló que su empresa no cuenta con este tipo de iniciativas; en mayor medida aquellas que se desempeñan en empresas con presencia únicamente en Uruguay⁵ y quienes trabajan en organizaciones de menor tamaño. No se perciben diferencias significativas entre empresas con mayor y menor porcentaje de mujeres que el promedio en plantilla.

Paralelamente, se consultó si perciben que en las empresas en las que trabajan existen oportunidades equitativas para que las mujeres accedan a cargos de liderazgo. En este punto, la percepción resulta más favorable: el 79% de las participantes indicó que sí existen oportunidades equitativas (especialmente aquellas que trabajan en organizaciones de hasta 100 personas, en empresas con mayor porcentaje de mujeres que el promedio y de empresas con presencia únicamente en Uruguay). Mientras, un 18% señaló que estas oportunidades se dan solo de forma parcial y el 3% restante (tres respuestas) afirmó que no existen este tipo de oportunidades en la empresa en la que trabaja.

En síntesis, se observa una formalización incipiente de políticas de género en un contexto de alta apertura de oportunidades para el liderazgo femenino. Esta información puede observarse en los gráficos n°4, n°5 a continuación y en las tablas n°4 y n°5 del Anexo.

Gráfico n° 4. Existencia de políticas o acciones de equidad de género en la empresa en la que trabaja. Porcentaje sobre el total de mujeres (izq.) y Gráfico n°5. Percepción sobre la existencia de oportunidades equitativas para que las mujeres accedan a cargos de liderazgo en la empresa en la que trabaja. Porcentaje sobre el total de mujeres (der.)



⁴Dado que el indicador se construye a partir de una muestra de personas y no de empresas, corresponde aclarar que el hecho de que el 23% de las mujeres declare trabajar en empresas políticas o acciones formales y efectivamente aplicadas de equidad de género no implica que dicha proporción represente al 23% de las empresas. Este criterio aplica para todo el análisis de la encuesta.

⁵Respecto a la existencia de políticas o acciones de equidad de género, las líderes que trabajan en empresas con presencia únicamente en Uruguay se encuentran casi polarizadas entre contar con políticas formales y aplicadas y no contar con políticas, mientras las organizaciones con presencia internacional se encuentran más equitativamente distribuidas entre las cuatro categorías de respuesta. Ver Anexo tabla n°4.

Seguidamente, se consultó sobre la existencia de acciones organizacionales específicas. Las más extendidas para toda la plantilla son las acciones de conciliación trabajo-familia (mencionadas por el 67% de las líderes), seguidas por las oportunidades de formación y mentoría (45%). En menor medida aparecen los planes de desarrollo profesional o de carrera (35%) y los programas de capacitación o desarrollo de liderazgo (20%), siendo estos últimos los menos disponibles de forma general.

No obstante, en otros casos estas iniciativas existen, pero solo para ciertos cargos o áreas: los programas de capacitación o desarrollo de liderazgo son mencionados en esta modalidad por el 52% de participantes y los planes de desarrollo por el 45%. También se registran en esta lógica las oportunidades de formación y mentoría (36%) y, en menor medida, las acciones de conciliación (5%).

En contraste, si se observa la ausencia de estas acciones, destacan los programas de capacitación o desarrollo de liderazgo mencionadas como ausentes en la empresa por el 23% de las líderes, seguido por las acciones de conciliación (19%), las oportunidades de formación y mentoría (18%) y los planes de desarrollo profesional o de carrera (14%)⁶.

Tabla n°3. Acciones organizacionales específicas en la empresa. Porcentajes sobre el total de mujeres

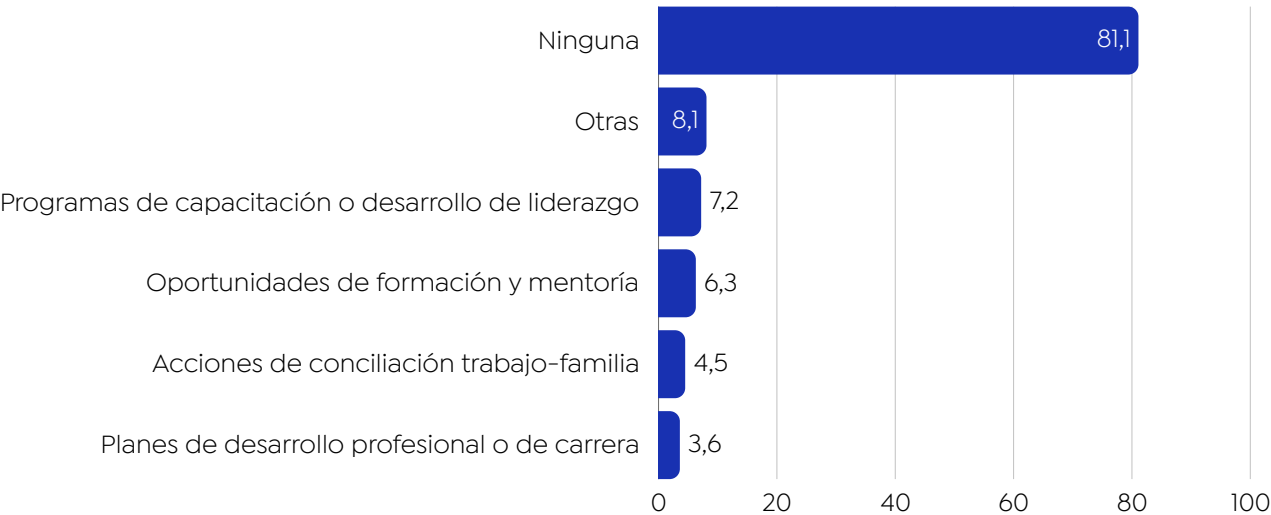
	Sí, para todos	Sí, para algunos cargos o áreas	No	No sé	Total
Programas de capacitación o desarrollo de liderazgo	19,8	52,3	22,5	5,4	100
Oportunidades de formación y mentoría	45	36	18	0,9	100
Acciones de conciliación entre trabajo y familia	66,7	5,4	18,9	9	100
Planes de desarrollo profesional o de carrera	35,1	45	14,4	5,4	100

⁶Es importante mencionar que solamente tres participantes señalaron que ninguna de estas acciones se encuentra presente en la empresa en la que trabaja.

Al consultar si alguna de estas acciones está dirigida exclusivamente a mujeres, el 81% de las líderes señala que ninguna de las acciones lo está⁷. Muy por debajo, un 8% indica que existen otras acciones específicas, como talleres para mujeres y espacios de reflexión y de intercambio de experiencias. Un porcentaje similar (7%) refiere a programas de capacitación o de desarrollo de liderazgo y 6% alude a oportunidades de formación y mentoría, mientras que el 5% refiere a acciones de conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Por último, 4% hace referencia a planes de desarrollo profesional o de carrera.

Entre quienes mencionan al menos una acción dirigida exclusivamente a mujeres se encuentra más proporción de líderes que trabajan en empresas con mayor porcentaje de mujeres en su plantilla que el promedio. También, esto ocurre más entre participantes de organizaciones con presencia únicamente en Uruguay. Por último, no se encuentra una tendencia clara entre empresas de distinto tamaño. Se puede apreciar esta información en el gráfico n°6 a continuación y en la tabla n°6 del Anexo.

Gráfico n°6. Acciones dirigidas únicamente a mujeres. Porcentajes sobre el total de mujeres

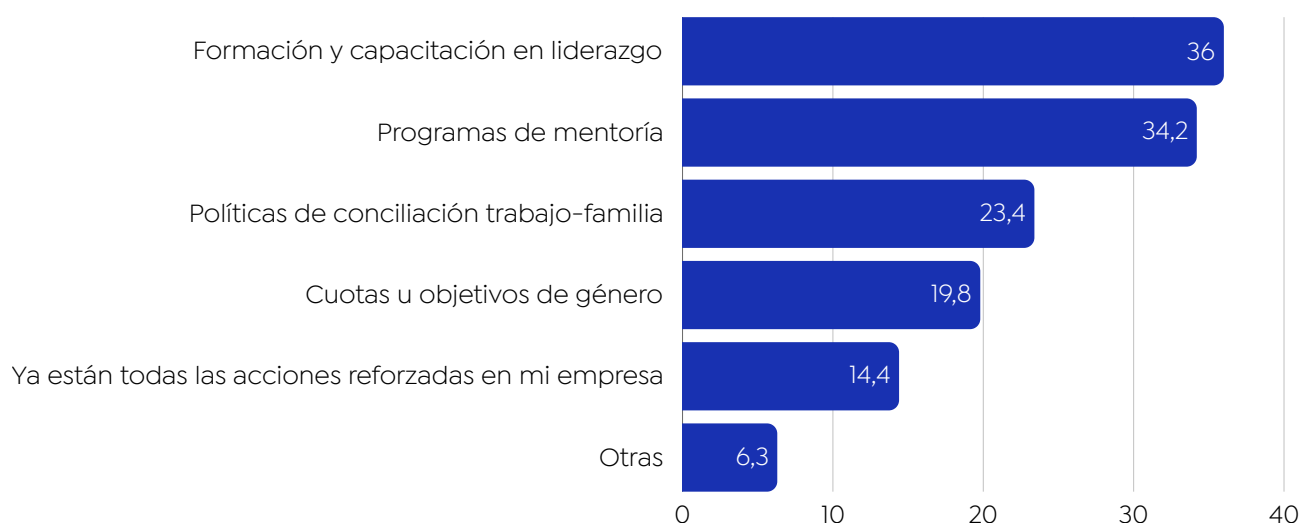


Las acciones que las mujeres líderes consideran necesario que se refuercen para fomentar el liderazgo femenino en la empresa en la que trabajan se concentran principalmente en el desarrollo de capacidades y el acompañamiento. Tanto la formación y capacitación en liderazgo como los programas de mentoría fueron mencionados, cada uno, por más de un tercio de las participantes (36% y 34% respectivamente). De forma seguida, un 23% de las participantes mencionó las políticas de conciliación trabajo-familia y un 20% la implementación de cuotas u objetivos de género. En menor medida, un 14% de las líderes indica que todas estas acciones ya se encuentran suficientemente reforzadas en sus empresas, mientras que un 6% refiere a otras iniciativas.

⁷Es importante aclarar que contar con políticas de equidad de género no equivale necesariamente a contar con políticas exclusivas para mujeres.

Entre estas otras acciones se destacan propuestas orientadas a ampliar la base de participación femenina en las empresas mediante una mayor incorporación de mujeres y la creación de programas específicos para perfiles *junior* o *trainee*. También se señala la necesidad de contar con indicadores de género que permitan monitorear brechas y avances en el acceso a cargos de liderazgo. Finalmente, aparecen menciones puntuales a la visibilización de vacantes, la revisión de prácticas organizacionales que afectan las trayectorias, como reuniones fuera de horario, y la persistencia de brechas salariales.

Gráfico n°7. Acciones consideradas prioritarias para reforzar el liderazgo femenino. Porcentajes sobre el total de mujeres⁸



Por último, se abordó en esta dimensión la existencia de políticas o procedimientos formales para el ascenso o crecimiento profesional del personal, respecto a la cual los resultados muestran un escenario heterogéneo. El 40% de las participantes señaló que en su empresa estas políticas existen y se aplican formalmente. Esto ha sido señalado en mayor medida por mujeres que trabajan en empresas con presencia física en diferentes países, y en organizaciones con porcentaje de mujeres mayor al promedio. Mientras, un 39% indicó que estas políticas no existen; esto ha sido indicado con mayor frecuencia por participantes que trabajan en las empresas más pequeñas (de hasta 20 colaboradores). Finalmente, el 22% restante manifestó que, si bien existen, su aplicación es limitada.

A su vez, al consultar en qué se basan principalmente los ascensos en las empresas (ya sea formalmente o no) los resultados muestran que los ascensos se asocian principalmente al desempeño individual, que concentra las respuestas de más de dos tercios de las participantes. Sin embargo, el peso significativo de las oportunidades disponibles en el momento (56%) indica que los ascensos también dependen fuertemente de factores contextuales y organizacionales.

La formación y capacitación aparece como un criterio relevante pero secundario (36%), y hay cierta presencia de respuestas que señalan que no existe un criterio claro y que los ascensos se suscitan por antigüedad (19% y 12% respectivamente). En última instancia, un 3% señaló otros mecanismos ligados a, por ejemplo, cambios en el mercado de trabajo y reestructuras de estrategia; y otro porcentaje similar indicó que no hay ascensos⁹. Toda esta información puede observarse en los gráficos n°8 y n°9 a continuación, además de la tabla n°7 del Anexo.

⁸La suma de los porcentajes es superior a 100 dado que cada participante podía seleccionar en esta pregunta de la encuesta más de una categoría de respuesta.

⁹Esto puede deberse a una estructura organizacional que no permite ascensos, como las empresas unipersonales.

Gráfico n°8. Existencia en la empresa de políticas o procedimientos formales para el ascenso o crecimiento profesional del personal. Porcentaje sobre el total de mujeres

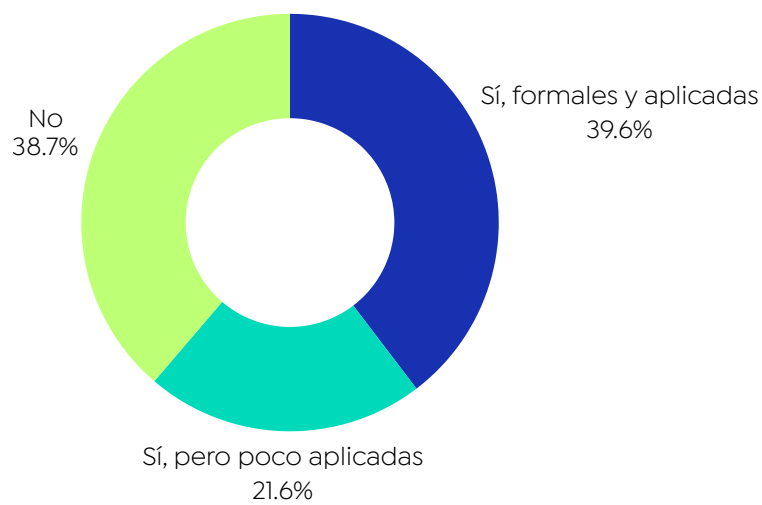
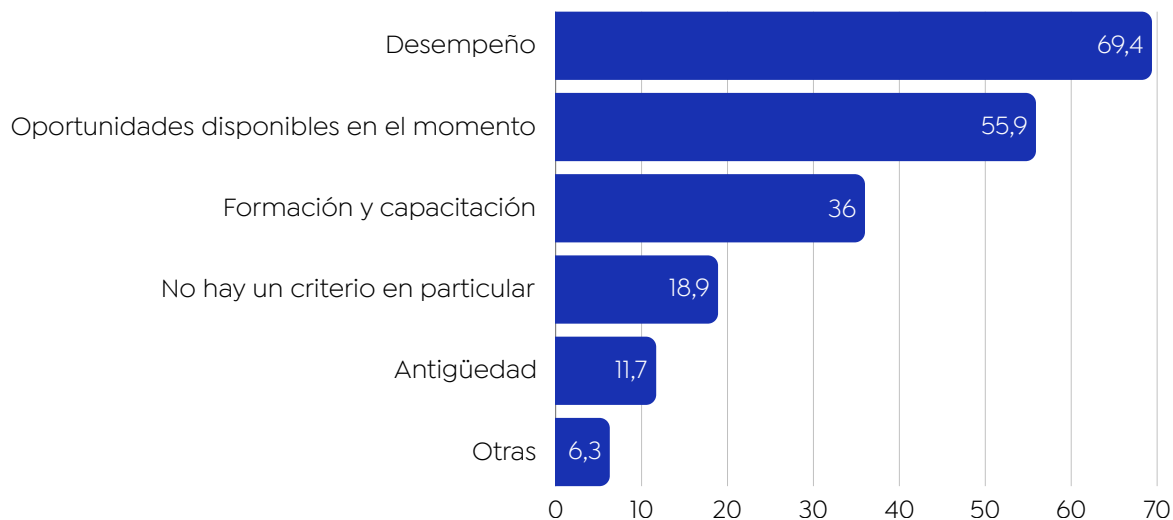


Gráfico n°9. Mecanismos específicos de ascenso en la empresa. Porcentaje sobre el total de mujeres¹⁰



¹⁰La suma de los porcentajes es superior a 100 dado que cada participante podía seleccionar en esta pregunta de la encuesta más de una categoría de respuesta.

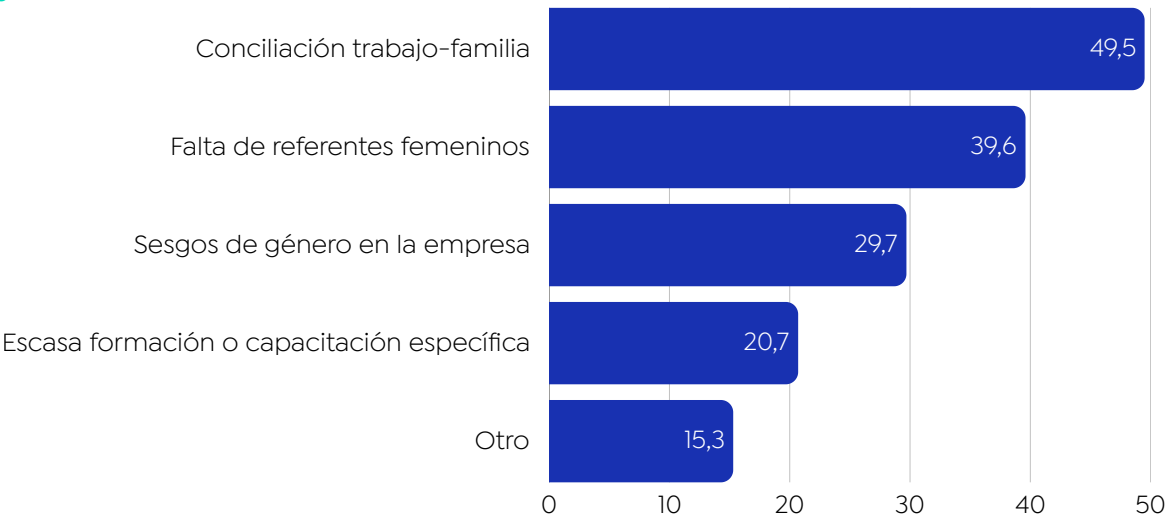
Desafíos y observaciones

Los principales desafíos enfrentados por las mujeres líderes del sector TI, según mencionan las participantes, se concentraron en la conciliación entre trabajo y vida familiar, mencionado por la mitad de ellas. Le siguen la falta de referentes femeninos y la persistencia de sesgos de género en las organizaciones nombrados por el 40% y 30%, respectivamente.

En menor medida, también se señalan dificultades vinculadas a la escasa formación o capacitación específica (21%) y otros obstáculos de diversa índole (15%), entre los que se encuentran desafíos organizacionales y culturales, como dificultades de gestión interna, desarrollo de carrera, adaptación a cambios en las formas de trabajo y construcción de liderazgo. También se mencionan experiencias de sesgos de género, aislamiento en espacios masculinizados y vivencias subjetivas como el fenómeno del impostor¹¹, junto con algunas referencias a limitaciones estructurales y de recursos.

En conjunto, estos resultados muestran que las barreras en las trayectorias de liderazgo no se explican únicamente por factores individuales, sino que responden también a condiciones estructurales del sector y de las dinámicas organizacionales.

Gráfico n°10. Principales desafíos enfrentados en la trayectoria. Porcentajes sobre el total de mujeres¹²



Por último, las observaciones de las mujeres líderes destacan experiencias positivas en empresas que han implementado políticas de flexibilidad, conciliación, reconocimiento del desempeño y acciones de género, generando entornos laborales inclusivos. Sin embargo, persisten desafíos estructurales, especialmente la baja participación de mujeres en tecnología, lo que limita la disponibilidad de líderes de este género.

Algunas participantes subrayan la importancia de fortalecer la capacitación, la sensibilización en perspectiva de género y el acompañamiento al liderazgo femenino, así como contar con datos e indicadores que permitan monitorear avances. En conjunto, las respuestas reflejan que, si bien existen progresos, aún queda un camino por recorrer a nivel sectorial.

¹¹Refiere a un fenómeno psicológico por el cual las personas no logran internalizar sus logros y experimentan una persistente sensación de fraude. Quienes lo atraviesan tienden a creer que no merecen su éxito, a atribuirlo a factores externos como la suerte y a minimizar o desestimar sus propios méritos. La literatura lo ha estudiado particularmente en identidades específicas; en especial mujeres de alto rendimiento, entre otras. Fuente: Dancy, T. (2017). Impostor syndrome. In The SAGE encyclopedia of psychology and gender (Vol. 4, pp. 934-935). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483384269.n313>

¹²La suma de los porcentajes es superior a 100 dado que cada participante podía seleccionar en esta pregunta de la encuesta más de una categoría de respuesta



Análisis de las entrevistas

La presente sección aborda el análisis de las entrevistas realizadas a once mujeres líderes en empresas socias de Cuti (algunas de ellas directoras de sus propias empresas) y tres informantes calificadas que trabajan en organizaciones con liderazgo femenino. Algunos de los aspectos abordados fueron las trayectorias educativas y profesionales de las participantes y el papel de la formación en el acceso y ejercicio del liderazgo. Se indagó también en habilidades, estilos de liderazgo, momentos clave de sus carreras y apoyos recibidos, así como en los desafíos específicos enfrentados y las estrategias para afrontarlos. Asimismo, se abordó la cultura organizacional de la empresa en la que trabajan en materia de género e inclusión, entre otros aspectos.

Trayectorias de liderazgo femenino: formación, rasgos y experiencias

Las trayectorias de las entrevistadas muestran una alta heterogeneidad, tanto en términos disciplinares como en la forma de vinculación inicial con el sector tecnológico. Coexisten perfiles con formación técnica o universitaria en tecnología (ingeniería, análisis de sistemas, computación) con otros provenientes de ciencias sociales, administración, comunicación o contaduría, que se incorporan al sector desde áreas no técnicas.

En varios casos, el ingreso al mundo TI no fue planificado desde el inicio, sino que se produjo de manera progresiva o incluso accidental, a partir de oportunidades laborales concretas, recomendaciones de terceros o reconocimientos externos de habilidades y potencial. Es recurrente la narrativa del “corrimiento de rol”: ingreso por funciones administrativas, comerciales o técnicas, seguido de un aprendizaje en la práctica que habilita una inserción más profunda en el sector y, posteriormente, el acceso a roles de liderazgo.

La formación aparece como un recurso que se va construyendo y complementando a lo largo de la trayectoria, mediante estudios formales, cursos, posgrados, MBA o aprendizajes informales en el trabajo. En este sentido, varias entrevistadas destacan que la experiencia laboral, la exposición temprana a responsabilidades y la formación en gestión o negocios resultaron claves para el ejercicio del liderazgo, incluso más que la formación técnica estricta.

Asimismo, las entrevistas muestran un consenso amplio en torno a que la formación (tanto formal como complementaria) incidió de manera significativa en el acceso y, sobre todo, en el ejercicio del liderazgo, como un conjunto de herramientas no solo cognitivas sino también relacionales.

Quienes cuentan con perfiles con formación en tecnología o ingeniería sostienen que los estudios aportaron principalmente marcos analíticos y formas de pensar los problemas (abstracción, descomposición, diseño de soluciones, pensamiento sistémico) que luego son transferidos al liderazgo de equipos y proyectos. Sin embargo, varias entrevistadas señalan vacíos en la formación de grado en relación con la gestión de talento, lo que las llevó a buscar formaciones complementarias en habilidades interpersonales, gestión de proyectos y liderazgo, entendidas como necesarias para desempeñar sus roles actuales.

En los casos de trayectorias provenientes de disciplinas no técnicas, la formación es valorada por su contribución a la comprensión integral de las organizaciones, el trabajo con personas, la lectura del negocio y el desarrollo de habilidades relacionales.



En otra índole, la formación terciaria es asociada por varias entrevistadas al desarrollo de habilidades transversales, como el pensamiento crítico, la tolerancia a la frustración, el trabajo en equipo y la capacidad de aprendizaje, consideradas claves para liderar en contextos complejos y cambiantes. Al mismo tiempo, algunas entrevistadas subrayan la importancia de la experiencia laboral temprana y del aprendizaje en la práctica, planteando que el liderazgo se construye en un proceso acumulativo, donde la formación académica y la experiencia se potencian mutuamente.

Finalmente, emerge con fuerza la idea de la formación continua como rasgo distintivo del liderazgo en tecnología: actualización permanente, certificaciones, posgrados y formación en la empresa, integrando saberes académicos y experiencias organizacionales para impulsar procesos de cambio, innovación y transformación dentro de las empresas donde trabajan.

Las entrevistas muestran que el acceso y el ejercicio del liderazgo se apoyan, además de la formación, en una combinación de rasgos personales, aprendizajes adquiridos y experiencias vitales. Las entrevistadas identifican cualidades como empatía, escucha activa, acompañamiento, pensamiento estratégico, orientación a objetivos, toma de decisiones y visión de negocio.

Se destaca también la importancia de generar vínculos de confianza en los equipos de trabajo, lo que es relacionado en algunos casos a haber transitado experiencias de socialización temprana y extracurriculares como voluntariado, participación en grupos comunitarios o religiosos al igual que a otras experiencias relacionales como la docencia.

La maternidad emerge en varios relatos como una experiencia que profundiza habilidades clave para liderar, como la planificación, la atención permanente, la empatía y la capacidad de sostener múltiples demandas simultáneas. Es decir, que la maternidad es resignificada como un recurso que transforma y fortalece el estilo de liderazgo.

Las entrevistadas subrayan que el liderazgo implica una actitud consciente y una disposición al esfuerzo, que supone salir de la zona de confort, asumir responsabilidades y priorizar al equipo, pero que a la vez genera altos niveles de satisfacción personal y sentido, especialmente cuando se percibe un impacto positivo en el crecimiento de otras personas.

Al consultar sobre momentos clave de la trayectoria profesional, las entrevistas evidencian que las líderes han visto su trayectoria atravesada por algunos que no necesariamente ocurrieron como decisiones planificadas. Un primer tipo de experiencia aparece asociado a los inicios laborales en contextos de alta experimentación donde el desconocimiento, el error y la improvisación no se vivían como déficit, sino como oportunidades de aprendizaje compartido. En este contexto la posibilidad de equivocarse sin sanción marca una forma de concebir el trabajo y el liderazgo.

Un segundo eje de inflexión se vincula con el pasaje por distintas organizaciones. La trayectoria aparece como una escalera de desafíos sucesivos: primeros roles de responsabilidad, cambios de rubro y pasaje de empresas nacionales a multinacionales han marcado fuertemente las experiencias de algunas participantes.

En otros relatos, el punto de inflexión surge a partir de una reflexión personal que lleva a las líderes a decidir una reconversión y a dar un giro en su trayectoria laboral. En algunos casos, este proceso se acompaña del inicio de instancias de formación orientadas a facilitar su inserción y desempeño en el nuevo contexto al que eligen ingresar, por ejemplo, al mundo del emprendedurismo.



Finalmente, aparece con fuerza la idea de que los puntos de inflexión no siempre son eventos puntuales, sino procesos ligados al aprendizaje continuo y a la adaptación a distintos contextos organizacionales: el tránsito por múltiples empresas, culturas y momentos de crecimiento o estancamiento, que han derivado en la necesidad de desarrollar fortaleza personal.

Estilos de liderazgo

Las entrevistas muestran una alta convergencia en torno a estilos de liderazgo participativos, democráticos y transformacionales, centrados en las personas y en el trabajo en equipo. Las entrevistadas enfatizan el liderazgo como una práctica relacional, orientada a hacer partícipes a los equipos, compartir procesos, generar confianza y facilitar el trabajo colectivo más que a ejercer control jerárquico; siempre teniendo a la vista los objetivos de trabajo.

Un rasgo central es el liderazgo desde el ejemplo: las líderes destacan la coherencia entre lo que se solicita y lo que se hace, evitando estilos autoritarios o de *micromanagement*. Liderar implica “hacer con otros”, acompañar, destrabar obstáculos y habilitar autonomía, con reglas claras y expectativas explícitas. La libertad de los equipos aparece como un valor clave, aunque acompañada de instancias de seguimiento y ajuste cuando es necesario.

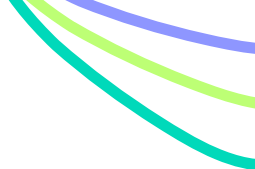
La empatía, la escucha y el conocimiento individual de las personas ocupan un lugar central en los estilos de liderazgo mencionados. Las entrevistadas subrayan la importancia de adaptar la comunicación y el acompañamiento según trayectorias, contextos culturales y momentos personales de cada integrante del equipo. Este enfoque personalizado se asocia a la construcción de vínculos de confianza sostenidos en el tiempo.

En algunos casos el estilo de liderazgo es presentado como dinámico y en evolución, moldeado por la experiencia, el aprendizaje organizacional y los contextos específicos. Varias líderes señalan que, con el tiempo, el foco se desplaza desde lo técnico u operativo hacia la estabilidad del equipo, el desarrollo de las personas y la creación de entornos de trabajo saludables.

Aparecen con fuerza en los relatos de las líderes rasgos como la perseverancia, la paciencia, el liderazgo con el ejemplo y la capacidad de simplificar problemas complejos, que se traducen en prácticas de conducción orientadas a objetivos alcanzables y logros incrementales. Junto a ello, se valoran cualidades como el carisma, la capacidad de inspirar y generar compromiso, y la curiosidad permanente como motor de aprendizaje y adaptación.

En la comparación implícita entre liderazgos de mujeres y de hombres, emerge en las entrevistas la idea de que los estilos femeninos tienden a ser más colaborativos, horizontales y orientados al desarrollo del otro, sin que esto implique ausencia de toma de decisiones o pérdida de autoridad. La decisión final sigue estando en el rol de liderazgo, pero se construye a partir de la escucha, el intercambio y el análisis colectivo.

Finalmente, algunas participantes sugieren que la mayor satisfacción proviene de ver a las personas avanzar, desafiarse y desplegar su potencial, en simultáneo con el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, en algunos casos se señala la necesidad de adaptarse a culturas organizacionales más verticales o a perfiles específicos donde se requiere mayor acompañamiento y direccionalidad.



“He pasado por muchas empresas, he pasado también por distintos momentos entre las empresas, momentos de crecimiento y momentos de no tanto crecimiento. Y creo que es eso, uno tiene que estar preparado, fortalecido para poder, digamos, liderar en los distintos contextos” (E1)

Por otro lado, en línea con los datos de la encuesta, se manifiesta que estos estilos de liderazgo son mayoritariamente bien recibidos dentro de las organizaciones, dada su convergencia con la cultura organizacional. En aquellos contextos donde la empresa promueve valores como la colaboración, la apertura y el desarrollo de las personas, estos estilos no solo son aceptados, sino activamente fomentados como rasgos deseables en estos roles.

La recepción por parte de los equipos también es percibida como positiva. Las entrevistadas destacan altos niveles de confianza, cercanía y apertura, evidenciados en la disposición de los equipos a brindar *feedback*, plantear críticas constructivas y sostener conversaciones difíciles. La ausencia de climas de temor o distancia jerárquica es leída como un indicador de legitimación del liderazgo.

Se observa asimismo un fuerte reconocimiento entre mujeres líderes, con experiencias de alineación, aprendizajes compartidos y validación mutua. Si bien se señala la dificultad de sostener espacios sistemáticos de intercambio entre pares por las exigencias del trabajo cotidiano, cuando estos espacios existen son valorados como instancias enriquecedoras de reflexión y mejora del ejercicio del liderazgo.

En relación con superiores la buena recepción se expresa a través de mecanismos institucionales como evaluaciones de desempeño 360°, reconocimiento de resultados y observaciones orientadas a ajustes o mejoras.

Por otro lado, de los relatos de las informantes calificadas emerge una perspectiva interesante en torno a los estilos de liderazgo femenino en una industria masculinizada. Por un lado, señalan que muchas mujeres que logran sostener posiciones de liderazgo en el sector TI desarrollan personalidades fuertes y adoptan rasgos tradicionalmente asociados a lo masculino (como firmeza, dureza y autoridad explícita) como estrategia para legitimar su rol en entornos donde el liderazgo empático puede ser leído como debilidad. En este sentido, aparece la idea de evitar ser encasilladas como “blandas” cuando lideran desde la sensibilidad o la emocionalidad. No obstante, en uno de los relatos emerge la idea de que los estilos de liderazgo femeninos y masculinos pueden ser muy parecidos.

Por último, también destacan que las mujeres aportan un liderazgo humano, sensible y empático, cualidades que hoy son crecientemente valoradas por las organizaciones del ámbito tecnológico.

Desafíos enfrentados y principales barreras de ingreso a cargos de liderazgo

Las entrevistas muestran que las mujeres líderes se desempeñan en entornos inclusivos, siendo puntuales los desafíos de género que han identificado a lo largo de su carrera, principalmente al inicio de las trayectorias de liderazgo. Uno de los principales desafíos fue la necesidad de demostrar igual capacidad que sus pares varones. Varias entrevistadas señalan el “esfuerzo doble” realizado para legitimar su rol, su conocimiento, ya sea técnico o no técnico, y su autoridad en distintos contextos y en interacción con diversos actores internos a la empresa y externos (por ejemplo, clientes). Lo han percibido en situaciones cotidianas como reuniones donde un tercero se dirige al varón presente aun cuando la mujer ocupa el rol jerárquico, o donde se busca la opinión de un varón omitiendo la opinión de la mujer presente.

“Tenés que andar demostrando que también sos técnica, que también estudiaste ingeniería, que también sabés hacer lo que tenés que hacer; es agotador eso al principio. No sé si es porque yo era chica o porque soy de otra época (...) pero al principio me costó estar como haciendo un esfuerzo doble para demostrar que sí era apta para estar liderando” (E4)

“Sí me ha tocado por momentos que somos dos de gerencia (junto a un varón) y me ha pasado de estar hablando las dos personas y que la otra persona se termine dirigiendo al varón porque se siente más identificado para preguntarle ‘¿y vos qué pensás de esto?’” (E2)

“Sobre todo lo viví al principio, cuando tenía que ir a venderle a clientes donde estaban muy acostumbrados a trabajar con hombres (...) capaz que era muy joven antes y me costaba un poco, digamos armarme como me armo ahora. Pero sí, como que pensaban dónde estaba mi jefe, ‘¿dónde estaba el vendedor?’ ‘No, no, acá está el vendedor, soy yo’. ‘Llamo a tu jefe y arreglamos el precio’, ‘No, no, el precio lo vas a arreglar conmigo’. Quizá las primeras veces me quedaba colorada... ahora me río” (E6)

Asimismo, las tensiones entre liderazgo y maternidad ocupan un lugar no menor entre los desafíos enfrentados, visibles en comentarios o supuestos sobre la disponibilidad de tiempo, los viajes y las responsabilidades familiares que, según mencionan las entrevistadas, no recaen de la misma forma sobre los varones.

“Me pasa que cuando viajo me preguntan con quién se quedan mis hijos y nunca escucho a ningún hombre que le pregunten lo mismo. Me tocó viajar con mi segundo hijo, que tenía 10 meses, y fue como, ‘pero ¿con quién quedaron tus hijos?’ Y fue y como ‘no, mi mujer ni loca los deja’ (...) Entonces, como algunos comentarios así” (E3)

“Yo en mi caso particular tengo tres hijos (...) y la realidad es que también es cierto que si no hubiera tenido ayuda en casa, más allá de mi marido y demás, la verdad también muchas cosas no las hubiera podido hacer. Entonces eso también... reconocer que necesitamos ayuda” (E1)



Al respecto, muchas entrevistadas señalan que estos desafíos tienden a disminuir con la experiencia y la consolidación profesional. Surgen distintas estrategias personales y aprendizajes construidos a lo largo de la trayectoria, que combinan recursos individuales, relacionales y de estilo de liderazgo para afrontar estos desafíos. Algunas entrevistadas optan por no confrontar en el momento, reflexionar posteriormente y resignificar la situación y también aparece como un aprendizaje el manejo del carácter frente a situaciones de tensión o deslegitimación. Por otro lado, se identifica la demarcación de límites claros y aprender a moverse estratégicamente en esos espacios.

En relación con esta dimensión, las informantes calificadas identifican tanto obstáculos estructurales como desafíos subjetivos. En el plano individual, aparece con fuerza la necesidad de habitar el liderazgo con legitimidad propia: animarse a sentirse cómodas en ese lugar, reconocer que su estilo también es un estilo válido y confiar en que su voz es tan relevante como la de cualquier otro. El desafío no es solo acceder al cargo, sino apropiarse simbólicamente de él, sin sentir que se está ocupando un lugar ajeno.

En el plano estructural, señalan en primer lugar la subrepresentación femenina en el sector: al ser menos mujeres desde la formación y el ingreso a la industria, se reduce también la base desde la cual emergen mujeres líderes. A esto se suma un problema de visibilidad: muchas mujeres tienden a no exponerse ni a capitalizar públicamente sus logros, lo que puede incidir en su reconocimiento interno y en sus oportunidades de ascenso. Por eso destacan la importancia de generar espacios donde las mujeres sean protagonistas y referentes visibles.

También reconocen barreras vinculadas a la organización social del cuidado: la menor disponibilidad de tiempo para viajes, instancias informales de *networking* o responsabilidades adicionales limita el acceso a espacios donde se toman decisiones y se consolidan trayectorias ascendentes. Finalmente, subrayan la importancia de contar con más referentes femeninos en posiciones de liderazgo, tanto para naturalizar su presencia como para habilitar la construcción de estilos propios y abrir así caminos para otras mujeres.

Por otra parte, en relación con las principales barreras que persisten para que más mujeres accedan a cargos de liderazgo en el sector, las líderes entrevistadas coinciden en señalar procesos de carácter estructural, vinculados a la socialización y las trayectorias formativas.

Una de las barreras más mencionadas refiere a la baja participación de mujeres en las etapas iniciales de formación en áreas tecnológicas. La escasa presencia femenina en carreras vinculadas a la informática y el desarrollo de software es señalada como un factor clave que limita, en el largo plazo, la disponibilidad de mujeres con trayectorias suficientes para acceder a posiciones jerárquicas vinculadas a tecnología. Esta situación es explicada como el resultado de procesos de socialización temprana, donde las opciones tecnológicas no aparecen promovidas ni visualizadas como alternativas posibles para las mujeres, reproduciendo brechas que se consolidan antes del ingreso al mercado laboral.

En este sentido, las entrevistadas plantean que más que una falta de oportunidades existe una falta de mujeres en los ámbitos de formación y en las trayectorias profesionales que conducen al liderazgo. La percepción dominante es que, una vez que las mujeres logran ingresar, formarse y sostener una carrera en el sector, las posibilidades de acceder a roles de liderazgo están abiertas, especialmente en empresas con culturas organizacionales inclusivas. Sin embargo, este acceso aparece condicionado por un embudo previo que reduce significativamente el universo de potenciales candidatas.

Junto a estas barreras estructurales, también se identifican factores culturales y organizacionales que continúan operando como obstáculos. Entrevistadas puntuales señalan la persistencia de resistencias implícitas en espacios de decisión, como directorios y niveles jerárquicos altos, donde las oportunidades para mujeres no se generan con la misma facilidad que en empresas que han trabajado activamente la perspectiva de género.

Otro aspecto refiere a las desigualdades en la distribución de las responsabilidades de cuidado y la carga emocional asociada al ámbito doméstico. Las entrevistas muestran que muchas mujeres continúan asumiendo un rol central en la gestión del hogar y la familia, lo que dificulta la posibilidad de sostener simultáneamente posiciones de alta exigencia en el ámbito laboral.

En última instancia se mencionan diferencias de comportamiento frente a las oportunidades de liderazgo. Algunas entrevistadas señalan que las mujeres tienden a postularse menos a cargos jerárquicos si no cumplen con la totalidad de los requisitos formales, mientras que los varones muestran mayor disposición a asumir riesgos y postularse aun sin cumplirlos plenamente. Este fenómeno contribuye a reforzar las brechas, incluso en contextos donde las oportunidades existen.

Conciliación entre vida laboral, personal y familiar: “estar en todos lados”

Lejos de aparecer como un estado estable, la conciliación entre responsabilidades laborales, personales y familiares es descrita como una construcción dinámica y una tensión en la trayectoria. Varias entrevistadas señalan que el acceso a posiciones de mayor responsabilidad implicó, en determinados momentos, relegar aspectos de la vida personal o familiar. Han estado presentes en instancias laborales consideradas estratégicas, al mismo tiempo que han establecido límites claros frente a eventos familiares significativos, especialmente en relación con la crianza.

“Hay una realidad, en algunos casos tuve que dejar cosas de lado, obviamente a nivel personal o a nivel familiar, pero trato de estar en todos lados: en lo laboral cuando son cosas que es importante que yo participe (...) en los tiempos en los que estoy trabajando, estoy trabajando. Pero si me llaman del cole o lo que fuera por mis hijos porque o hay algún evento en particular o algo, no me lo pierdo por nada en el mundo y eso creo que también ha ayudado a poder compatibilizarlo. No te voy a mentir, que también fue un trabajo muy duro interno, de no sentir culpa en muchos casos por dejar una cosa y permitirme otra” (E2)

“Lo sentí duro y sobre todo muchos años que viajé y era casi imposible conciliar, es muy muy angustiante. Con tema de cuidados, ir de viaje cuando hay niños chicos, de estar en situaciones importantes para los niños, a las 15:00 en un colegio en medio de la jornada laboral, sí, se sufrió” (E6)

“Cuando uno toma la decisión de estudiar, que también te impactan tus espacios familiares y demás, tenés que estar muy convencido y también lograr ese apoyo familiar. En mi caso, cuando hice el posgrado que estaba estudiando con mis hijos (...) también me lo tomé como un desafío personal para que ellos vieran que, bueno, que yo también estaba transitando eso, que tenía mis evaluaciones, que tenía mis calificaciones y que era uno más” (E1)



La posibilidad de compatibilizar las distintas esferas es asociada, en gran medida, a la flexibilidad organizacional. El trabajo remoto y los esquemas híbridos emergen como facilitadores clave, al permitir una mayor autonomía en la gestión del tiempo, reducir los traslados y habilitar una presencia más activa en la vida cotidiana. No obstante, esta flexibilidad también es descripta como ambigua: si bien amplía las posibilidades de conciliación, puede diluir los límites entre trabajo y vida personal. En la flexibilidad, las mujeres líderes señalan que también encuentran prácticas saludables para sus equipos, colocando el enfoque de trabajo en resultados más que en el cumplimiento de un horario.

Por último, algunas experiencias destacan, más que una separación, una integración entre vida personal y laboral, donde ambas esferas se entrelazan. Sin embargo, incluso en estos casos, se reconoce que esta modalidad requiere altos niveles de autonomía.

“He logrado más que un equilibrio. He logrado un biorritmo que hace que todo sea natural, que yo pueda estar moviéndome para estar en eventos sociales, culturales, familiares, moviéndome todo el tiempo y que eso no implique un movimiento caótico” (E7)

Cultura organizacional y acciones de las empresas

Se observa una diversidad en cuanto a la cultura organizacional en términos de equidad de género e inclusión en las empresas que trabajan las líderes entrevistadas. En algunas empresas se destaca que la perspectiva de género es impulsada desde el directorio, lo que habilita el diseño y la implementación de políticas concretas y sostenidas en el tiempo. Aparecen herramientas clave como la transparencia salarial a través de franjas de sueldos públicas, los sistemas de nivelación y los mapas de carrera. Estas políticas buscan reducir arbitrariedades y garantizar igualdad de condiciones. En estas empresas el tema no se limita a fechas conmemorativas ni a acciones puntuales, sino que atraviesa la vida cotidiana de la organización. La inclusión se asocia tanto a género como a diversidad en sentido amplio.

“El directorio está convencido de una perspectiva de género, lo ven importante y es un tema que hace años que ha sido importante. Entonces, eso posibilita y ha posibilitado que bajemos políticas y beneficios, políticas en general que tienen que ver con todo el equipo y que tienen que ver con beneficios, con capacitaciones, con que el tema sea transversal día a día, en las conversaciones del almuerzo, en distintas conversaciones, pero también en cosas formales como talleres de formación” (E5)

Otras entrevistadas se desempeñan en organizaciones que abordan la equidad de género e inclusión de forma orgánica más que desde políticas formales, aunque también implementan acciones; por ejemplo, consultas al personal sobre temas vinculados a equidad e inclusión. En general, la equidad de género no se persigue como una meta instrumental, sino como parte de un modelo de organización saludable y orientada al cuidado de las personas, aunque sin acciones formales.

Asimismo, independientemente de la formalidad de las acciones de las empresas, las entrevistadas mencionan que los procesos de reclutamiento están centrados generalmente en conocimientos y habilidades, sin condicionamiento por género u otras características personales. Sin embargo, se reconoce que la menor disponibilidad de mujeres en el mercado dificulta su inclusión en el sector (y por ende una mayor diversidad en la organización), lo que en ocasiones genera que se revisen los propios procesos de selección y cómo se comunican.

“Tenemos sesgos que nos damos cuenta nosotros a nivel de dirección, que de repente tenemos que buscar un arquitecto y buscamos un arquitecto; o sea, nosotros mismos decimos, ‘che, un arquitecto o una arquitecta’. Entonces hay cosas que hay que forzarlas un poquito, porque claro, es mucho más fácil contratar varones, porque entre los candidatos el porcentaje de hombres es mucho mayor. Entonces hay algunas cositas que sin entrar en una cuestión de cuota, de decir, contrato a una mujer no porque sea mujer, sino porque tiene las mismas habilidades y porque la diversidad también me va a aportar” (E3)

Por otro lado, las entrevistadas señalan que en las organizaciones en las que trabajan también suele promoverse en general el liderazgo sin distinción de género. El acceso de las personas a posiciones de liderazgo aparece asociado al fortalecimiento de políticas transversales de gestión de talento, la formalización de procedimientos, la claridad en los roles y la mejora continua de los procesos internos. Estas políticas, aunque no están orientadas específicamente a mujeres, son valoradas como facilitadoras de trayectorias más equitativas, al establecer reglas claras y condiciones homogéneas para el crecimiento profesional.

Por su parte, en relación con las iniciativas orientadas a promover el liderazgo femenino, las informantes calificadas consideran que el primer paso no es necesariamente una acción puntual, sino un cambio de conciencia organizacional. Destacan la importancia de reconocer que existe una brecha de género y que no se trata de un problema ajeno o inexistente dentro de la propia empresa. Indican que negar la desigualdad es, en sí mismo, un obstáculo para cualquier transformación.

En segundo lugar, las informantes enfatizan la centralidad de la escucha como práctica organizacional. Señalan que para que una mujer pueda ejercer liderazgo necesita ser vista y escuchada en los espacios de decisión. Problemas como las interrupciones sistemáticas o el *mansplaining* no son hechos aislados, sino dinámicas que limitan la visibilidad y el reconocimiento. En este sentido, promover culturas de conversación y escucha activa en directorios y ámbitos de toma de decisiones aparece como una condición clave para la equidad de género.

Por último, reconocen que existen empresas que han asumido el tema como parte de su agenda estratégica y desarrollan acciones concretas y búsquedas proactivas para revertir la subrepresentación femenina. Sin embargo, plantean dudas respecto a cuán extendidas están estas prácticas y si responden a políticas institucionalizadas o más bien al impulso individual de personas comprometidas con la causa. En efecto, refuerzan la necesidad de que estas políticas se consoliden y se sostengan en el tiempo como compromisos organizacionales estables.

Apoyos en el desarrollo profesional, referentes, mentores y redes

Las entrevistas muestran que el desarrollo profesional y el acceso a roles de liderazgo se apoyan en una combinación de respaldos personales, relacionales e institucionales, que operan a lo largo de la trayectoria. Aparece con fuerza el reconocimiento de habilidades por parte de referentes cercanos, como jefes o colegas, que habilita confianza y funciona como un disparador aun cuando la propia líder no percibía su potencial como tal. El apoyo familiar también es mencionado como un sostén relevante, especialmente en términos de acompañamiento general y de posibilidades de conciliación entre lo laboral y lo familiar o personal.

Asimismo, se destaca la importancia de las sociedades y equipos de trabajo como apoyo estratégico, tanto por el intercambio de saberes como por la construcción de proyectos conjuntos. En otra índole los apoyos institucionales cumplen un rol central en etapas de consolidación profesional, en particular a través de financiamiento, mentoría y acompañamiento técnico.

En relación con la presencia de referentes y figuras de mentoría en el desarrollo profesional, las entrevistas muestran trayectorias heterogéneas, atravesadas tanto por vínculos claros de inspiración como por ausencias significativas. Lejos de aparecer como un dispositivo formal o institucionalizado, la mentoría se configura mayormente como una experiencia informal, construida a partir de encuentros personales y observación cercana.

En varios relatos, el primer referente aparece en el ámbito familiar, particularmente en la figura materna. Las madres son mencionadas como modelos tempranos de fortaleza, resolución de problemas y autonomía, cuyo impacto excede lo profesional en sentido estricto, pero se torna clave para el ejercicio del liderazgo.

Más allá del ámbito familiar, algunas entrevistadas identifican referentes tanto internos como externos al sector tecnológico, pero que encarnan formas de liderazgo valoradas: consistencia en el hacer y capacidad de generar impacto. Algunos ejemplos son docentes, personas del ámbito empresarial (quienes han impactado especialmente a las mujeres emprendedoras) y superiores, tanto mujeres como varones.

Es importante mencionar que las mentorías son sumamente valoradas por algunas entrevistadas que sostienen que constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo profesional y el fortalecimiento del liderazgo. Se destacan como espacios de acompañamiento, aprendizaje y generación de confianza que permiten ampliar perspectivas y formular preguntas en un entorno seguro.

“Creo que es fundamental, habiendo sido mentora y habiendo tenido mentoras, creo que es una herramienta súper importante, que me parece que es fundamental y que hacerlo dentro de la propia organización de forma activa puede ser buenísimo. Me parece una idea buenísima porque te permite conectar desde otro lado, quizás con tu referente más directa o formarte y plantear preguntas y descubrir un montón de cosas” (E13)



Algunas entrevistadas señalan explícitamente la escasez de mentoras mujeres a lo largo de su carrera, indicando que sus principales referentes y mentores han sido, mayoritariamente, varones. Esta ausencia dificulta la construcción de modelos con los cuales identificarse, y en algunos casos, se vuelve más evidente cuando la comparación con pares varones refuerza la sensación de no encajar en un molde preexistente. Tal es así, que algunas entrevistadas relatan haber transitado etapas de imitación o adaptación a estilos de liderazgo masculinizados, hasta que logran construir un estilo propio.

Un aspecto relevante que emerge de las entrevistas es el pasaje de receptoras a generadoras de mentoría. Varias entrevistadas reconocen que, aun sin haber tenido mentoras mujeres, hoy ocupan ese lugar para otras, muchas veces de manera no consciente. El hecho de ocupar posiciones de liderazgo, hablar en público, exponerse y sostener seguridad en espacios tradicionalmente masculinizados convierte a estas mujeres en referentes visibles para otras, incluyendo generaciones más jóvenes. Una de las informantes calificadas valora de forma positiva una experiencia de mentoría desarrollada en su organización, con un formato más ágil y flexible, orientada a resolver necesidades puntuales; por ejemplo, preparar una entrevista técnica o evacuar dudas específicas.

Asimismo, algunas trayectorias muestran una vinculación temprana con espacios institucionales y programas vinculados al emprendedurismo y la formación juvenil, donde la presencia de mujeres líderes fue inspiradora. En estos casos, la mentoría en edades tempranas impactó en la construcción de proyectos profesionales autónomos.

Por otro lado, la participación en redes o comunidades de mujeres en tecnología o liderazgo aparece de forma más acotada en las entrevistas y no como un componente central o generalizado de las trayectorias. En varios casos, las entrevistadas no reportan una pertenencia sostenida a redes formales del sector tecnológico, sino más bien vínculos puntuales o experiencias de participación parcial, que adquieren relevancia en determinados momentos de su carrera.

Aunque en casos puntuales, algunas entrevistadas destacan su involucramiento en redes desde un rol activo de mentoría, especialmente orientado a adolescentes o jóvenes en etapas tempranas de definición vocacional como una forma de compromiso con las generaciones más jóvenes. Estas redes aportan espacios de pertenencia de las mujeres líderes.

"Yo creo que lo central de las redes y de las comunidades es que permiten que la mujer pueda expresar lo que le pasa sin ser censurada (...) Eso de 'a mí también me pasa y a ti también te pasa'. Y bueno, no soy la única, esto le pasa a muchas. Y cuando empezamos a compartir lo que nos pasa, empezamos a compartir saberes, a compartir experiencias '¿Y cómo lo resolviste tú? ¿Y vos cómo lo hacés?' Y eso hace un compartir. Sentires, pensares, haceres que ayudan y que también generan una pertenencia y una comprensión que hace una gran diferencia" (E14)

Aportes de las mujeres en roles de liderazgo al sector

En las entrevistas, los aportes de las mujeres en cargos de liderazgo refieren a formas de gestionar, comunicar y resolver problemas, que enriquecen el funcionamiento de los equipos y las organizaciones. Las entrevistadas destacan, en primer lugar, la excelencia técnica y profesional de las mujeres que acceden a estos roles, subrayando que su aporte parte de un alto nivel de desempeño y competencia, y no de atributos asociados únicamente al género.

Un eje recurrente es la capacidad de integrar dimensiones técnicas y humanas. Las mujeres son identificadas como portadoras de una mirada integral, que articula conocimientos técnicos con habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal y comprensión de los procesos organizacionales. Esta combinación permite articular entre actores diversos, desde perfiles altamente técnicos hasta *stakeholders* de negocio. Asimismo, se destaca la capacidad de moverse entre distintos roles y contextos, y de abordar problemas desde múltiples perspectivas.

Otro aspecto relevante que sostienen las entrevistadas es la resiliencia, la resolución de conflictos y la tolerancia a la presión y a la incertidumbre. Estas habilidades se traducen en una disposición a enfrentar proyectos difíciles, sostener equipos en contextos adversos y buscar soluciones incluso en escenarios de alta complejidad.

Además, se subraya que las mujeres representan la mitad del mercado, por lo que su presencia en las mesas de decisión resulta clave para diseñar productos y soluciones pertinentes. La diversidad de género, en articulación con otras diversidades (de edad, cultura, trayectoria, por ejemplo), es asociada directamente con mayor innovación.

Finalmente, las entrevistas subrayan que el principal valor del liderazgo femenino reside en su carácter complementario, más que en una oposición con el liderazgo masculino. La coexistencia de miradas analíticas, integrales, pragmáticas y relacionales, es identificada como un factor clave para enriquecer los procesos de toma de decisión, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar los resultados organizacionales. En este sentido, los aportes de las mujeres en cargos de liderazgo se inscriben en una lógica de diversidad.



Conclusiones

La encuesta relevó a 111 mujeres que ocupan roles de liderazgo en 65 empresas TI socias de Cuti, configurando una muestra diversa tanto en términos de tamaño organizacional como de inserción territorial e internacional. En este marco, las líderes se desempeñan en empresas donde las mujeres representan en promedio el 35% del empleo.

Las participantes ejercen roles de liderazgo en una amplia gama de áreas; desde posiciones de dirección general y liderazgo estratégico hasta la gestión de personas, cultura y desarrollo organizacional, administración y finanzas, liderazgo tecnológico y de proyectos, áreas comerciales y de desarrollo de negocios, así como comunicación, marketing y relaciones institucionales. La mayoría de las líderes cuenta con una experiencia extensa tanto en el sector TI en general como específica en cargos de liderazgo: más de la mitad de las encuestadas ejerce roles de liderazgo desde hace seis años o más y un tercio desde hace más de diez años.

El análisis del nivel educativo revela trayectorias formativas heterogéneas y, en muchos casos, no lineales. Una proporción importante de las mujeres líderes cuenta con títulos universitarios de grado o posgrado no vinculados directamente a la tecnología que suelen complementarse con formaciones orientadas al liderazgo, la dirección de empresas, la gestión de personas y la toma de decisiones estratégicas. En paralelo, otro grupo relevante presenta formaciones universitarias de grado vinculadas a TI (como ingeniería, sistemas o informática), generalmente reforzadas con certificaciones técnicas, metodologías ágiles y herramientas de gestión de proyectos.

En conjunto, los datos muestran un claro predominio de perfiles híbridos: trayectorias que combinan formaciones de base diversas con instancias posteriores de especialización en gestión, liderazgo y organización. Esto sugiere que no resulta excluyente contar con una formación estrictamente tecnológica para desarrollarse profesionalmente en el sector TI ni para acceder a cargos de liderazgo, y que las competencias organizacionales y estratégicas cumplen un rol central en estos recorridos. Pero, sobre todo, esto muestra que **las mujeres líderes cuentan con una sólida formación y trayectoria en términos generales.**

Predominan las habilidades transversales como clave para su desempeño: empatía, escucha activa, comunicación clara, capacidad de generar confianza, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio. A estas se suman la resiliencia, la organización y el aprendizaje continuo, rasgos especialmente valorados en un sector caracterizado por el dinamismo, la innovación permanente y la velocidad de transformación. Estas competencias se articulan con pensamiento analítico, toma de decisiones y, en muchos casos, conocimientos técnicos.

En relación con las acciones organizacionales, se observa una **formalización incipiente de políticas de género y acciones para el liderazgo femenino** en tanto menos de una cuarta parte de las mujeres señala que en su empresa existen políticas o acciones formales de equidad de género efectivamente aplicadas y solo 7% indicó que la existencia de programas de capacitación o de desarrollo de liderazgo para mujeres. Sin embargo, cuando se consulta por la percepción de oportunidades equitativas para acceder a cargos de liderazgo, la evaluación resulta mayoritariamente positiva: cerca de ocho de cada diez mujeres consideran que dichas oportunidades existen, al menos en alguna medida. Esto sugiere que, aun en ausencia de políticas explícitas, muchas organizaciones presentan dinámicas percibidas como abiertas al liderazgo femenino.



Al observar las acciones organizacionales, se destaca la amplia presencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar y de oportunidades de formación y mentoría, aunque muchas veces estas acciones se aplican solo a determinados cargos o áreas. En contraste, los programas de desarrollo de liderazgo y los planes de carrera presentan una menor cobertura general. Además, la mayoría de estas acciones no está dirigida específicamente a mujeres, lo que refuerza la idea de que **el liderazgo femenino se apoya más en políticas generales que en medidas focalizadas**. En este contexto, las acciones que las mujeres consideran prioritarias para fortalecer el liderazgo femenino se concentran principalmente en la formación en liderazgo y los programas de mentoría, seguidas por las políticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar.

Los principales desafíos identificados por las mujeres líderes se concentran mayormente en la conciliación entre responsabilidades laborales y familiares y la falta de referentes femeninos. En menor medida, también se mencionan la persistencia de sesgos de género, limitaciones en la formación específica, obstáculos organizacionales y experiencias subjetivas asociadas a contextos masculinizados, como el aislamiento o el fenómeno del impostor. En conjunto, estos resultados muestran que **las barreras al liderazgo femenino no pueden explicarse únicamente por factores individuales, sino que responden también a condiciones estructurales y a dinámicas organizacionales más amplias**. Por último, el porcentaje de feminización de la empresa es una variable determinante: las líderes de empresas con porcentaje de mujeres superior al promedio experimentan en general entornos laborales más inclusivos y favorables para el ejercicio del liderazgo.

Por su parte, las entrevistas muestran que no existe una trayectoria única ni lineal hacia el liderazgo en el sector TI. El ingreso al mundo tecnológico es heterogéneo y, en muchos casos, no planificado. Conviven perfiles de formación técnica con trayectorias provenientes de disciplinas no tecnológicas, y es frecuente el pasaje progresivo desde roles administrativos, comerciales o de soporte hacia las posiciones de mayor responsabilidad que ocupan actualmente. La formación aparece como un proceso continuo que se construye a lo largo del tiempo, combinando estudios formales, aprendizajes en el trabajo y formación en gestión. En este sentido, **se evidencia que pueden ingresar y avanzar en el sector TI distintos perfiles de mujeres**; incluso aquellas cuya elección u opción inicial no fue este sector.

El desarrollo profesional se sostiene en una combinación de apoyos personales, relacionales e institucionales a través del reconocimiento temprano de referentes, el respaldo de equipos y socios y el apoyo familiar, entre otros. La mentoría, mayormente informal, cumple un rol relevante, aunque muchas entrevistadas señalan la escasez de mentoras y referentes mujeres en roles equivalentes, lo que convive con el pasaje a ocupar ellas mismas el lugar de referentes para otras.

Entre las cualidades de liderazgo se destaca la capacidad de trabajar con personas, construir vínculos de confianza, comunicar y sostener equipos en contextos complejos. La resiliencia y la perseverancia para moverse entre lo técnico y lo humano emergen como rasgos centrales, junto con una concepción del liderazgo entendida como práctica relacional y no como ejercicio jerárquico.

En cuanto al estilo de liderazgo, predomina una orientación participativa, empática y transformacional, centrada en las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo desde el ejemplo. En consonancia con lo observado en la encuesta, estos estilos son en general bien recibidos por equipos y organizaciones, especialmente cuando existe una cultura institucional alineada con valores de colaboración, transparencia y desarrollo humano. La capacidad de adaptación a distintos contextos organizacionales es señalada como parte constitutiva del liderazgo.



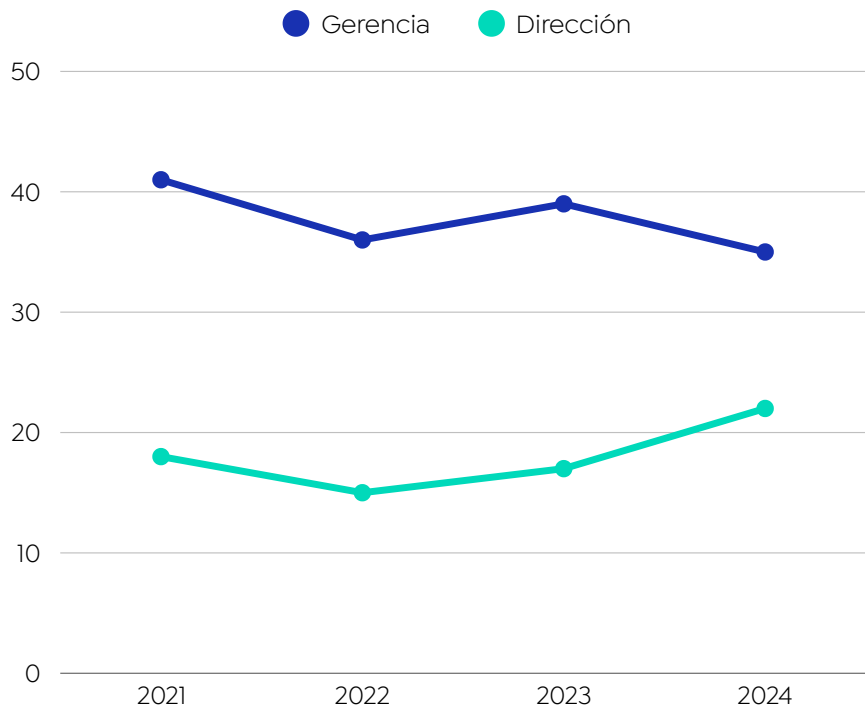
Los desafíos específicos de género se concentran principalmente en las primeras etapas del liderazgo y se expresan a través de microdesigualdades, sesgos culturales y tensiones asociadas a la maternidad y las responsabilidades de cuidado. Frente a ello, las entrevistadas desarrollan estrategias que combinan templanza emocional y definición de límites.

Finalmente, los aportes de las mujeres en roles de liderazgo guardan relación con que representan la mitad del mercado, por lo que su presencia en la toma de decisiones es clave para diseñar soluciones pertinentes. Además, su desempeño articula dimensiones técnicas y humanas, la capacidad de traducción entre actores diversos, la adaptabilidad y la resiliencia. Estos aportes se entienden como complementarios al liderazgo masculino y enriquecedores, inscriptos en una lógica de diversidad que amplía las capacidades organizacionales.

Anexo

Tablas y gráficos adicionales

Gráfico n°11. Participación de las mujeres en cargos de gerencia y dirección en empresas TI socias de Cuti. Año 2021 a 2024



Fuente: Informe Anual del Sector TI (Cuti)

Tabla n°4. Existencia de políticas o acciones de equidad de género en la empresa según tamaño de la empresa, porcentaje de mujeres en la empresa y presencia física internacional

Existencia de políticas o acciones de equidad de género en la empresa	Tamaño de la empresa (colaboradores)					Porcentaje de mujeres en la empresa		Presencia física en diferentes países		Total
	Hasta 20	21 a 50	51 a 100	101 a 500	Más de 500	<35%	35% o más	No, solo en Uruguay	Si	
No	84,2	56,5	60	40,4	50	55,4	54,3	67,4	47,1	54,9
No sé	0	8,7	10	19,1	0	13,8	8,7	4,7	16,2	11,8
Sí, formales y aplicadas	15,8	30,4	15	25,5	0	12,3	37	25,6	20,6	22,5
Sí, pero poco aplicadas	0	4,3	15	14,9	50	18,5	0	2,3	16,2	10,8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabla n°5. Percepción sobre la existencia de oportunidades equitativas para que las mujeres accedan a cargos de liderazgo en la empresa en la que trabaja según tamaño de la empresa, porcentaje de mujeres en la empresa y presencia física internacional

Percepción sobre la existencia de oportunidades equitativas para que las mujeres accedan a cargos de liderazgo en la empresa	Tamaño de la empresa (colaboradores)					Porcentaje de mujeres en la empresa		Presencia física en diferentes países		Total
	Hasta 20	21 a 50	51 a 100	101 a 500	Más de 500	<35%	35% o más	No, solo en Uruguay	Si	
No	5,3	4,3	0	2,1	0	4,6	0	2,3	2,9	2,7
Parcialmente	5,3	13	15	25,5	50	24,6	8,7	11,6	22,1	18
Si	89,5	82,6	85	72,3	50	70,8	91,3	86	75	79,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabla n°6. Acciones dirigidas únicamente a mujeres según tamaño de la empresa, porcentaje de mujeres en la empresa y presencia física internacional

Acciones dirigidas únicamente a mujeres	Tamaño de la empresa (colaboradores)					Porcentaje de mujeres en la empresa		Presencia física en diferentes países		Total
	Hasta 20	21 a 50	51 a 100	101 a 500	Más de 500	<35%	35% o más	No, solo en Uruguay	Si	
Ninguna	78,9	82,6	90	76,6	100	84,6	76,1	79,1	82,4	81,1
Al menos una	21,1	17,4	10	23,4	0	15,4	23,9	20,9	17,6	18,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabla n°7. Existencia en la empresa que trabaja de políticas o procedimientos formales para el ascenso o crecimiento profesional del personal según tamaño de la empresa, porcentaje de mujeres en la empresa y presencia física internacional

Existencia en la empresa que trabaja de políticas o procedimientos formales para el ascenso o crecimiento profesional del personal	Tamaño de la empresa (colaboradores)					Porcentaje de mujeres en la empresa		Presencia física en diferentes países		Total
	Hasta 20	21 a 50	51 a 100	101 a 500	Más de 500	<35%	35% o más	No, solo en Uruguay	Si	
No	68,4	43,5	20	34	0	35,4	43,5	53,5	29,4	38,7
Sí, formales y aplicadas	26,3	39,1	55	38,4	50	35,4	45,7	34,9	42,6	39,6
Sí, pero poco aplicadas	5,3	17,4	25	27,7	50	29,2	10,9	11,6	27,9	21,6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100