

MUJERES LÍDERES
DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES
EN LA ERA DEL CAMBIO

XIII INFORME ANUAL

Mujeres Líderes

El cambio de paradigmas es constante y se acelera a la velocidad de la IA. ¿Qué habilidades debe tener una gerente para liderar la incertidumbre? Las ejecutivas participantes del Informe, destacan la importancia de la neuro flexibilidad, el desaprender para aprender como dinámica, el valor de los grupos con diversidad de ideas e inclusivos para pensar y contener en red, y las habilidades blandas como las más requeridas en las nuevas líderes.

ERA DEL CAMBIO: DESAFÍO Y OPORTUNIDADES

En un entorno en constante evolución, las mujeres gerentes enfrentan grandes desafíos y oportunidades únicas para destacarse. En este 13^o Informe de Mujeres Líderes presentamos algunos de los hallazgos clave sobre el rol de la mujer gerente en la era del cambio permanente y las opiniones al respecto de las protagonistas.

Surfeando la INCERTIDUMBRE

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías transformó la forma de trabajar, aprender y relacionarnos. Pero el cambio fundamental es la velocidad con la que se reemplazan paradigmas y se vuelven obsoletos. Por eso la neuroplasticidad, la capacidad única del cerebro para adaptarse y reorganizarse, se encuentra en el centro del interés corporativo, ya que influye decisivamente en nuestra creatividad, atención y bienestar. En la 13^a edición anual del Informe Mujeres Líderes, invitamos a las participantes a reflexionar sobre la importancia que tendrán las llamadas "habilidades blandas", como la comunicación y la empatía, y la neuroplasticidad, para poder adaptarse a nuevos entornos desafiantes que cambian a la velocidad de la IA. La neuroplasticidad fue mencionada ampliamente como una habilidad fundamental que deben tener las gerentes de la actualidad.

/ DESAPRENDER PARA APRENDER

Se destacó la importancia que tiene la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevos escenarios y desafíos, aprendiendo nuevas habilidades y desaprendiendo otras que ya no son relevantes. La neuroplasticidad fue mencionada como clave para fomentar la innovación y la creatividad en la era del cambio permanente. Las gerentes

dijeron valorar características como Adaptabilidad y flexibilidad, Aprendizaje continuo, Resiliencia y manejo del estrés, Innovación y creatividad, y Liderazgo y gestión del cambio.

La neuroplasticidad permite adaptarse rápidamente a nuevos escenarios y desafíos, aprendiendo nuevas habilidades y desaprendiendo otras

En resumen, la neuroplasticidad es una de las habilidades más valiosas para las gerentes. Una que les permite adaptarse, aprender e innovar en un entorno en constante evolución.

/ IA Y LIDERAZGO

Uno de los aspectos más prometedores del uso de la IA es su capacidad para delegar tareas repetitivas. Esto influye tanto en el funcionamiento de las empresas como en el del propio cerebro. Al liberarlo de actividades monótonas gracias a la IA, podemos utilizar el cerebro para tareas más complejas. Este cambio, según la neurociencia, puede fomentar la creatividad y estimular áreas clave como la corteza prefrontal, asociada con la planificación y la

toma de decisiones. Estudios con imágenes funcionales probaron que el uso de herramientas de IA puede activar estas regiones, potenciando habilidades cognitivas superiores.

En las empresas ocurre lo mismo que en el cerebro. Al liberarse de tareas repetitivas, muchas áreas que se ocupaban de controlar y gestionar estos procesos han quedado obsoletas y dejan personal liberado para entender los nuevos contextos de forma más creativa e innovadora. Este punto se enlaza con otro que destacaron todas las participantes: muchas habilidades técnicas rápidamente quedan obsoletas, por lo que se abre un interesante panorama. Las mujeres gerentes, en general, pueden tener un mejor desempeño en habilidades blandas como la comunicación, la empatía y la colaboración. Justamente son éstas las habilidades fundamentales para navegar en entornos de cambio permanente y liderar equipos de manera efectiva.

Las gerentes destacan la importancia que tiene escuchar a grupos diversos e inclusivos, con ideas diferentes, antes de tomar decisiones

La resiliencia y la capacidad para manejar el estrés y la presión también son clave para las mujeres gerentes en entornos de cambio.

En resumen, las mujeres gerentes en la era del cambio permanente enfrentan desafíos y oportunidades únicas. La neuroplasticidad, las habilidades blandas y el liderazgo adaptativo serán fundamentales para su éxito en entornos en constante evolución.

GESTIONAR LA SALUD MENTAL

Un tema que está en la agenda de las empresas es también el agobio y la salud mental de los gerentes, que en la actualidad hacen malabarismos con la doble carga de la presión de sus superiores y el cambio de paradigmas. Los expertos especulan que estas presiones han provocado un aumento de los "gerentes descontrolados". Este fenómeno, que está alertando a las principales empresas de Estados Unidos y alguna de Argentina, se produce cuando los líderes se sobrecargan con responsabilidades laborales, y se agotan en un esfuerzo por asegurar el éxito.

Al parecer, la falta de delegación en los empleados es clave, y los porcentajes en hombres es muy alta. Las gerentes participantes del informe concuerdan en destacar la importancia que tiene, antes de tomar decisiones, el escuchar a grupos diversos e inclusivos, con ideas diferentes. Esto impacta, según las participantes, en su salud mental y en el de los grupos a su cargo. Y lo principal: ayuda a tomar mejores decisiones. La mayoría de las participantes coincidieron que la salud mental del liderazgo y los empleados es apoyada por la empresa. Además, la utilización de herramientas como mindfulness para gestionar la mente es ampliamente utilizada y en muchas compañías ayuda a mejorar e innovar la estrategia corporativa.

Presencia de mujeres en puestos gerenciales

En Argentina, solo el 31% de los puestos gerenciales o de decisión están ocupados por mujeres según el Reporte Women in Business 2024 de Grant Thornton. Esto es inferior al promedio en Latinoamérica (36%) y al promedio global (33%). Sin embargo, en el Informe de Prensa Económica también se destacó la presencia significativa de mujeres en áreas gerenciales de sectores como finanzas, TIC, RRHH y marketing. Incluso en los últimos años se ha visto un avance en automotrices, construcción, y otros considerados tradicionalmente sectores "masculinos".

Mujer empresaria argentina más destacada de la actualidad

- 1° **Verónica Marcelo** ▲ 18
[Gte Gral, Natura]
- 2° **Sofía Vago** ▼ 17
[CEO, Accenture]
- 3° **Isela Costantini** ▼ 13
[CEO, GST]
- 4° **Laura Barnator** ▶ 11
[Gte. Gral. Unilever]
- 5° **Gabriela Renaudo** ▲ 10
[CEO, Visa]
- 6° **Susana Balbo** ▲ 9
[Fundadora, Balvo Wines]
- 7° **Silvia Tenazinha** ▲ 8
[Dir. Gral, Salesforce]
- 8° **Silvia Gold** ▲ 7
[Co-Fundadora, Grupo Insud]
- 9° **Verónica Cheja** ▲ 6
[CEO, Urban]
- 9° **Silvina Moschini** ▲ 6
[Co-Fundadora, Unicoïn]
- 10° **Carolina Castro** ▲ 5
[Presidenta, Industrias Guidi]

Paula Arregui (COO MercadoPago, 4), Patricia Pomies (COO en Globant, 3), María Inés Del Gener (CEO, Deloitte LatAm 3), Ma Victoria Zingoni (CEO en Power, GE 3), Mariana Schoua (CEO, Aconcagua Energía 3), Fabiana Ricagno (Fundadora, Pollera-Pantalón 3), Sandra Díaz (Investigadora Superior, Conicet 3), Ana Cohen (Presidenta, Grupo Cohen 2)

- Ursula von der Leyen** ▲ 18
[Presidenta de la C.E.]
- Christine Lagarde** ▼ 17
[Presidenta de B.C.E.]
- Angela Merkel** ▲ 13
[Ex Canciller, Alemania]
- Kristalina Georgieva** ▲ 11
[Presidenta del FMI]
- Georgina Meloni** ▲ 10
[Primer Ministra de Italia]
- Michelle Obama** ▼ 9
[Abogada, escritora]
- Melinda Gates** ▼ 8
[Filántropa, empres., edit.]
- Jacinda Ardern** ▲ 7
[Ex PM de Nueva Zelanda]
- Tarciana Medeiros** ▲ 6
[Presidenta, Bco. do Brasil]
- Oprah Winfrey** ▲ 6
[Animadora, escr., activista]
- Mary Barra** ▲ 5
[Dir. General Motors]

PKatalin Karikó (VP de BioNTech RNA, científica, Premio Nóbel 2), Isabel Díaz Ayuso (Pres. Comuna de Madrid 2) Taylor Swift (cantante, empresaria 2), Kamala Harris (ex VP de EEUU 2), Claudia Sheinbaum (Pres. México 1), Blanca Treviño (Presidenta Softtek (1)



EMPRESA
ARGENTINA MÁS
PROACTIVA
 en equidad, diversidad y acceso de la mujer a puestos

1°	ACCENTURE	▲	23
2°	NATURA	▼	21
3°	UNILEVER	▬	10
4°	MERCADO LIBRE	▲	9
5°	VISA	▲	7
6°	PEDIDOS YA	▲	6
6°	GLOBANT	▲	6
7°	BANCO GALICIA	▲	5
8°	SAP	▲	4
9°	UALÁ	▲	3
10°	SALESFORCE	▲	2

1 pts: YPF, Quilmes, Acindar, Pfizer, Schneider Electric, Medtronic.



Verónica Marcelo
 (Gte. Gral. Natura)

REFERENTE O MODELO DE MUJER

Mujeres de la familia	24
Del ámbito laboral	8
Patricia Jepsen ARG. (Gte regional de Cencosud)	6
Michelle Obama EEUU (Abogada, escritora)	6
Sheryl Sandberg EEUU (Ex Dir. FB y Google, BM y WforWomen)	3
Isela Constantini ARG. (CEO GST)	3
Angelika Merkel ALEM. (Ex PM)	3
Marie Curie FRAN. (Científica, Premio Nobel)	3
Jacinda Ardern NZ (Ex PM)	3
Zaha Hadid IRAQ (Arquitecta)	3



Ursula von der Leyen
 (Presidenta de la CE)

INFORME ANUAL

ALEJANDRA MARTÍNEZ
 Presidente de **Ágora Argentina**



Magister en Gestión de las Comunicaciones en las Organizaciones

"Ser fiel a mis convicciones"

El mejor consejo que recibí en mi vida fue el de ser fiel a mis convicciones y apasionarme con mi trabajo.

Las empresas buscan gerentes que demuestren liderazgo efectivo, capacidad de ejecución e impulsen una digitalización efectiva y sostenible. En este caso, las mujeres suelen ser muy bien evaluadas, especialmente por la toma de decisiones, iniciativa, y resiliencia.

Se da mucha relevancia a las habilidades blandas. Las mujeres son valoradas por su inteligencia emocional, empatía, espíritu de colaboración, y construcción de equipos. También en comunicación efectiva, por transmitir ideas de forma clara y persuasiva. Pero sin duda, el desafío más relevante, es ser buenas líderes en entornos cambiantes, dinámicos e inciertos.

Hoy las mujeres tienen roles protagónicos en las organizaciones, forman parte del bord de las compañías. Todavía queda un largo recorrido por delante, porque aún el número de mujeres CEOs es bajo.

No obstante la gran visibilidad de barreras vigentes como el "techo de cristal" y la brecha salarial, es difícil que en las organizaciones se cambie la política de género.

LAURA PERDOMO
 Country manager para Cono Sur en Ferrero



Executive Máster en Administración de Empresas de la IAE

"Empatía y apertura al diálogo"

En las últimas décadas hemos notado un incremento de mujeres en puestos de dirección y toma de decisiones, aunque todavía siguen existiendo brechas de género. Los roles estratégicos ocupados por mujeres muestran características de liderazgo donde predomina la participación, la empatía y una mayor apertura al diálogo. Además, suelen promover acciones o programas que fomentan una cultura más inclusiva; el equilibrio entre la vida profesional y personal como también el trabajo colaborativo.

Los soft skills son muy valorados en la actualidad: la flexibilidad, la resolución de problemas, el poder de adaptación. Además, la inteligencia emocional y las comunicaciones asertivas marcan la diferencia en el trabajo en equipo. En Ferrero mantenemos un fuerte vínculo interno arraigado en la cultura familiar que caracterizó a la compañía desde su origen como una pequeña pastelería en Alba, Italia.

El concepto "Ferrerianos" nos une detrás de un mismo objetivo organizacional, pese a que en la compañía conviven personas de diversas edades y provenientes de distintos lugares y culturas. La diversidad es un gran valor que enriquece el funcionamiento de la compañía y aporta a la innovación de los procesos. Es importante amalgamar la inteligencia artificial con el funcionamiento cultural de la compañía, con el objetivo de optimizar los procesos productivos, sin perder el vínculo interpersonal que nos caracteriza.

MARÍA JOSÉ ANASTASIO
Responsable de Activos y Pasivos y
Money Markets en ICBC



Licenciada en Administración de Empresas (UADE), Posgrado en Finanzas (UdeSA)

"Falta profundizar en el cuidado integral"

He tenido la oportunidad de trabajar junto a personas que podría decir que mi padre fue una fuente de inspiración y un ejemplo. Él es un apasionado de su profesión. De hecho, hoy tiene 87 años y sigue trabajando. Es abogado y le gusta tanto lo que hace que se mete a fondo en cada tema que le toca resolver. Y siempre tiene una mirada amplia de todo.

En los últimos años, el perfil de la gerente mujer se ha transformado profundamente. Hoy no solo se valora su capacidad multifacética y de multitasking sino también una sólida formación técnica y visión estratégica. La capacidad de priorizar, adaptarse rápidamente y tomar decisiones en contextos complejos se volvió una ventaja competitiva clave. Esa resiliencia, que muchas veces nace de la experiencia acumulada entre generaciones, hoy se traduce en liderazgo efectivo y sostenible.

Las nuevas generaciones impulsan una transformación cultural: demandan entornos inclusivos, flexibles y con propósito. Esto obliga a los líderes a desarrollar empatía, comunicación, creatividad y resiliencia. Hoy, las organizaciones que logran combinar innovación tecnológica con inteligencia emocional y diversidad cultural son las que mejor se posicionan para el futuro.

CARINA LARRETA
HR manager en LG Electronics



Contadora pública (UBA). Posgrado en Gestión de RR.HH. (UCA)

De "acompañar" a tomar decisiones

Recibí una educación, dentro de una familia matriarcal, basada en la libertad, equidad y respeto mutuo, que influyó en mi carrera y mi vida. Para alcanzar los sueños, es fundamental prepararse continuamente y buscar oportunidades. El perfil gerencial de mujer cambió mucho en una década. Pasamos del rol de mero acompañamiento a posiciones estratégicas y de toma de decisiones. Hoy las empresas buscan mujeres empoderadas, con carácter, pensamientos innovadores y valentía para tomar riesgos. La revolución impulsada por la IA colabora en lo rutinario y para utilizar ese tiempo en innovar, aprender, e instruimos. En LG, nos enfocamos en una cultura de "desaprender y volver a aprender". Damos gran importancia al desarrollo de habilidades blandas, especialmente en los líderes y talentos, a la neuroplasticidad y a las habilidades interpersonales y culturales, fundamentales para esta era de IA y cambio constante de paradigmas. Cada vez más empresas reconocen la importancia del bienestar de sus empleados e incluyen cursos de meditación, apoyo terapéutico y coaching. Optimizar nuestro tiempo y mantener nuestro cuidado psicológico y físico, tiene un impacto directo positivo en nuestros resultados. Cuando las mujeres se sienten apoyadas y tienen herramientas para gestionar el estrés, su productividad, creatividad y compromiso aumenta exponencialmente, beneficiando a la organización.

INFORME ANUAL

MARÍA MERCEDES CHALELA

Gte. de Sustentabilidad y Comunicaciones Externas para Sudamérica en Alsea



Licenciada en Relaciones Públicas

"Sumar desde la autenticidad y desde la diferencia"

Antes se valoraba que la mujer pudiera adaptarse a un modelo de liderazgo tradicional, muchas veces masculinizado. Hoy se busca que las mujeres lideren desde su autenticidad, con una mirada más integral, empática y orientada a construir equipos diversos. Cada vez se reconoce más el valor de habilidades como la comunicación, la escucha activa, la gestión emocional y la capacidad de impulsar culturas de inclusión y colaboración. En Alsea, en lugar de 'encajar', esperamos que las mujeres sumen desde su diferencia o desde "su sabor único", como solemos decir. En este contexto de cambio constante, las habilidades humanas son más valiosas que nunca. En Alsea creemos que la empatía, la creatividad y la adaptabilidad no solo son diferenciales: son esenciales para liderar, acompañar y transformar equipos. La tecnología no reemplaza lo humano, lo potencia.

Sabemos que muchas mujeres sostienen múltiples roles dentro y fuera del trabajo, y por eso en Alsea buscamos acompañarlas. Ofrecemos flexibilidad, beneficios que se adaptan a cada etapa de la vida, y espacios pensados para fortalecer lo personal y lo profesional: redes de apoyo, capacitaciones en marca personal, mentorías y entrenamientos en habilidades clave. El impacto es tangible: hoy más de la mitad de las posiciones de liderazgo en nuestra región Sudamérica, son ocupadas por mujeres.

BARBARA BROWN

Regional manager en Knauf LatAm



MBA - Arquitecta

"A menudo somos nuestra propia muralla"

Alguien en una oportunidad me brindó un consejo que posteriormente adquirió mucha importancia para mí: tener en cuenta que a menudo somos nuestra mayor limitación. Esta perspectiva me enseñó a identificar las barreras autoimpuestas, y reconocer mi potencial. Además me impulsó a desafiar mis suposiciones y buscar constantemente formas de crecer.

Los prejuicios arraigados que cuestionaban la capacidad de la mujer de equilibrar la responsabilidad profesional con la maternidad, se han disipado en gran medida.

Creo que los prejuicios arraigados que cuestionaban la capacidad de la mujer de equilibrar la responsabilidad profesional con la maternidad, se han disipado en gran medida, por la evolución en la distribución de las tareas domésticas.

En una era de cambio constante, la flexibilidad y capacidad de adaptación son fundamentales. Hay que encontrar un equilibrio entre el potencial de las herramientas digitales y nuestra habilidad de pensamiento crítico y analítico.

ROSARIO FLORES VIDAL
CEO en Openpass



Licenciada en Economía

“Las habilidades técnicas caducan, las blandas te adaptan”

¿El mejor consejo que recibí? “Invertí en tu criterio antes que en tu control”. Esto me ayudó a priorizar lo importante: formar equipos autónomos con visión compartida y valores sólidos, genera más impacto que centralizar las decisiones. Actualmente, las empresas buscan una líder que no imite modelos previos, que aporte autenticidad, pensamiento estratégico y capacidad de navegar la ambigüedad. En tecnología, implica entender el negocio, la cultura digital, liderar con empatía en entornos ágiles y representar una voz fuerte y genuina. La capacidad de aprender de forma continua es fundamental. En un entorno de IA y automatización, las habilidades técnicas caducan rápido, mientras que las blandas permiten desaprender y adaptarse.

El verdadero cambio ocurre cuando el cuidado no es una acción aislada, sino parte de una cultura.

Cada vez más empresas promueven el bienestar integral pero falta avanzar, especialmente en el caso de las mujeres. El verdadero cambio ocurre cuando el cuidado no es una acción aislada, sino parte de una cultura que equilibra la exigencia con el bienestar.

ROMINA FERNÁNDEZ

Directora general Unidad de Negocios de Consumo Masivo en Newsan



Lic. en Administración de Empresas (UADE)

“Se necesitan personas que naveguen la complejidad”

El perfil de la mujer gerente evolucionó: se pasó de buscar líderes que se adaptaran a modelos tradicionales, a valorar mujeres auténticas, protagonistas, empáticas y con propósito. Hoy se potencia el liderazgo genuino, que fomenta equipos con miradas y valores diversos, que nos enriquecen generando innovación, y competitividad. En la actualidad, las habilidades blandas son, en muchos casos, más determinantes que las técnicas. En un mundo donde la única constante es el cambio, la neuroplasticidad es el gran diferencial. En Newsan, la transformación cultural es tan importante como la tecnológica. No se trata sólo de incorporar IA, sino formar personas que naveguen la complejidad, lideren con humanidad y construyan organizaciones resilientes. Cada vez más organizaciones entienden al bienestar mental y emocional como una necesidad y acompañan con procesos corporativos y políticas concretas que apoyan a la mujer en las diferentes etapas de su vida y fomentan la responsabilidad compartida en el cuidado familiar, para que esto no interfiera en las oportunidades de crecimiento. Esto impacta en los resultados: personas más conectadas y apoyadas por las organizaciones donde trabajan, lideran mejor, comunican mejor y construyen equipos más saludables y productivos.

INFORME ANUAL

GABRIELA RENAUDO

Group Country Manager Argentina y Cono Sur en Visa



MBA. Lic. en Administración de Empresas

No autoimponerse límites

Mi mamá y mis abuelas me enseñaron a tener coraje, a no autoimponerme límites; y mi papá me decía: "si otros pueden hacerlo, vos también puedes", los logros importantes de la vida llegan con responsabilidad y esfuerzo.

Creo que hay un cambio en el perfil de líderes que se buscan en general, donde las habilidades blandas son muy importantes. Hoy buscamos visión estratégica, mentalidad de crecimiento, fuerte conocimiento digital y tecnológico, proactividad, pasión, coraje, resiliencia y capacidad de adaptación, curiosidad, perfil motivador e inspirador, con marcados valores éticos y de transparencia.

En Visa, la neuroplasticidad y las habilidades blandas son fundamentales en nuestros líderes y equipos, e inclusive son parte de la evaluación de desempeño de una persona. Las sociedades siempre están cambiando y desafiándose. Creo que todavía nos queda trabajo por delante y celebro porque alcanzaron su mayor potencial gracias al mérito propio, su formación y su gran capacidad.

ARIELA FEFER

COO Sudamérica Hispana en Softek



Licenciada en Administración de Empresas

"El liderazgo no se mendiga, se ejerce"

El mejor consejo que recibí fue: "No te disculpes por ocupar espacio." El liderazgo no se mendiga, se ejerce con responsabilidad, empatía y convicción. Profesionalmente, una práctica que siempre me funcionó, fue escuchar más de lo que hablo, detectar patrones en lo que no se dice y anticipar. Y en lo personal, nunca dejar de aprender: desde neurociencia hasta gestión emocional o culturas digitales. El aprendizaje constante es lo que mantiene vigente a una persona y relevante a una organización. La mujer gerente de antes, debía imitar modelos masculinos de liderazgo: racional, vertical y enfocada en resultados duros. Hoy se valora y necesita un perfil humano, empático, resiliente, capaz de gestionar la incertidumbre, cuidar equipos y trabajar con propósito. Se espera que combine habilidades estratégicas con inteligencia emocional, apertura al cambio y comprensión cultural, en entornos donde diversidad y capacidad de aprender son clave para la competitividad. Cada vez más empresas entienden que lo verdaderamente diferencial está en lo humano. La neuroplasticidad ya no es un concepto de nicho, sino una competencia de liderazgo. Las habilidades blandas (empatía, escucha, pensamiento crítico, resiliencia) definen quién logra sostener equipos, innovar y tomar decisiones éticas en contextos de cambio acelerado. Las empresas que no trabajen activamente en estas dimensiones se van a volver obsoletas.

VANESA BORIES
directora de Talento
& Cultura en **BBVA**
Argentina



Contadora Pública, Administración de Empresas, MBA.

“Las habilidades blandas son cada vez más esenciales”

Alguna vez me aconsejaron: “No tomar nada personal, incluso en los momentos difíciles; enfocarme en el propósito y seguir adelante con integridad.” Este consejo me ayudó a atravesar momentos complejos sin perder la motivación ni la conexión con mi vocación. Aprendí que los desafíos no son fracasos, sino oportunidades para crecer, y que la resiliencia no solo se trata de resistir, sino de aprender, adaptarse y volver más fuerte.

Hoy, las organizaciones priorizan mujeres líderes con una mirada estratégica, pero también con una fuerte capacidad de gestión de personas, habilidades para la innovación y flexibilidad para adaptarse a entornos en constante cambio. La transformación digital, la agilidad y la capacidad de aprendizaje continuo se han vuelto esenciales. Además, en un mundo laboral donde la integración entre la vida personal y profesional gana relevancia, el liderazgo femenino aporta una perspectiva empática, colaborativa y humana. Este tipo de liderazgo no solo genera mejores vínculos dentro de los equipos, sino que también impulsa culturas organizacionales sostenibles y resilientes.

En un entorno marcado por la inteligencia artificial, la automatización y la transformación digital, las habilidades técnicas —como el manejo de tecnologías emergentes, análisis de datos o ciberseguridad— son, sin duda, muy

valoradas. Sin embargo, en BBVA entendemos que estas competencias por sí solas no garantizan el éxito. Las habilidades blandas y culturales han cobrado un protagonismo central. A la hora de atraer, desarrollar y retener talento, damos especial importancia a la adaptabilidad, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la capacidad de innovar, ya que son clave para desenvolverse en contextos de cambio permanente.

Para BBVA, el bienestar es un pilar clave en su propuesta de valor y trabajamos fuertemente en la salud emocional y mental de todas las personas que forman parte de la organización. En el caso de las mujeres, contamos con recursos específicos que permiten acompañar momentos claves de su desarrollo personal y profesional. Por ejemplo, tenemos un modelo flexible para la vuelta al trabajo luego de la licencia de maternidad: que incluye 2 días de trabajo remoto para la Red y un esquema 100% virtual para quienes trabajan en áreas centrales hasta el primer año de vida del bebé. Además, ofrecemos un beneficio de guardería que se extiende hasta el mes inmediato anterior al ingreso a primer grado escolar, lo que contribuye a facilitar la organización familiar y promover una mayor equidad en el entorno laboral.

INFORME ANUAL

MARÍA JOSÉ RODRÍGUEZ MACÍAS
Socia en el estudio **Brons & Salas**



Abogada especialista en Propiedad Intelectual

“La visión femenina encuentra su lugar”

He tenido la oportunidad de trabajar junto a personas que me mostraron los beneficios de formar un equipo colaborativo, en el que se cuide el ambiente laboral, se destaquen las aptitudes de cada uno y en el que se incentive a seguir desarrollándose. Estas enseñanzas han sido útiles para la profesión y para la vida.

Han ocurrido cambios significativos en los entornos laborales. Por ejemplo, las empresas empezaron a reconocer más el valor de las habilidades blandas como la colaboración, la empatía y la escucha activa. Cualidades muy propias de la visión femenina que han logrado encontrar su lugar en las organizaciones e impulsar una transformación cultural desde una mirada inclusiva.

En esta época las empresas valoran cada vez más la capacidad de adaptación de los profesionales, especialmente para aquellos que aspiren a posiciones de liderazgo. Desarrollar competencias humanas como la empatía o la comunicación es fundamental, ya que permiten interpretar y responder al entorno con flexibilidad, algo que la tecnología por sí sola no puede hacer. Si bien aún hay mucho camino por recorrer en la problemática de la mujer respecto al agobio de la multitarea, también es cierto que hoy las organizaciones entendieron que la contención es clave para promover una cultura del bienestar y con liderazgos sensibles a estas problemáticas. Cuando invierten en el desarrollo integral de sus colaboradores, los resultados se ven en los indicadores y en el clima organizacional.

CINDY PONCE
Gerente de Marketing de Consumer Brands en **Henkel Argentina**



Licenciada en Comercialización

“Sostener tu visión marca la diferencia”

Si algo aprendí es que no se puede con todo a la vez, y que saber priorizar no es fallar, sino liderar con inteligencia. Además, es importante tener siempre presente que “mi carrera la construyo gracias a las decisiones difíciles, no en los momentos cómodos”. Aprendí que el coraje de sostener tu visión, aunque incomode muchas veces, marca la diferencia. Para mí, lo más importante es liderar con autenticidad, sin necesidad de replicar modelos preestablecidos.

En un contexto donde la IA puede automatizar tareas técnicas, ser una persona con habilidades como la adaptabilidad, la creatividad y la capacidad de aprendizaje continuo, son diferenciales que se valoran mucho. Las empresas que reconocen esto apuestan a líderes capaces de reinventarse, de construir vínculos sólidos y de navegar la incertidumbre desde el aprendizaje y no desde el control. En los últimos tiempos, redefinimos la palabra neuro-plasticidad para dejar de ser un concepto médico y convertirla en una herramienta estratégica.

Cada vez más organizaciones entienden que la salud mental y la carga invisible que muchas mujeres sostenemos tienen un impacto directo en el negocio. Es necesario tener iniciativas de mindfulness, de liderazgo consciente, de pausas activas, pero todavía falta... La clave no es “ayudar a la mujer a rendir más”, sino construir culturas organizacionales donde el bienestar sea una parte de la estrategia, tanto para mujeres como para hombres.

PRENSA ECONÓMICA

GUADALUPE GONZÁLEZ

Directora de RR.HH. en Mercedes-Benz Camiones y Buses

*Licenciada en Relaciones Internacionales***De la “mujer gerente” al liderazgo integral**

No hay una sola forma de liderar. Creo profundamente en un liderazgo empático y humano, construido a partir del vínculo genuino, la escucha y comprensión, potenciando talentos diversos. Cuando las personas se sienten vistas, se animan a crecer, a aportar y desafiar el statu quo. En la última década, el perfil de liderazgo femenino se transformó radicalmente.

Hoy se valoran talentos diversos: la riqueza está en la complementariedad. No se busca la “mujer gerente”, sino una mirada integral: líderes que generen impacto positivo, comuniquen, escuchen, se adapten y trabajen en red. Modelos de liderazgo más auténticos.

En un entorno donde la IA redefine el trabajo y los paradigmas cambian, las habilidades humanas se vuelven aún más relevantes.

En Mercedes-Benz trabajamos habilidades blandas, como empatía, resiliencia y gestión emocional, claves para liderar equipos diversos e innovadores.

Promovemos una cultura que fomenta el aprendizaje continuo, el pensamiento flexible y la capacidad de adaptación frente a contextos inciertos. La tecnología avanza a pasos acelerados, pero sigue siendo el talento humano el que define cómo, para qué y con qué propósito se utiliza.

AGUSTINA RUIZ VILLAMIL

Country manager en Pfizer Cono Sur

*Medicina – Universidad Austral***“El foco está puesto en las habilidades”**

La experiencia de vivir en diferentes culturas, trabajando en Asia y en España, me enseñó mucho sobre formatos de trabajo, contextos complejos, y toma de decisiones. El liderazgo femenino ha evolucionado y hay más mujeres al frente de las organizaciones. El foco no debe ser el género sino habilidades como flexibilidad y resiliencia, por ejemplo. Si bien se debe debatir el liderazgo femenino y la equidad de oportunidades, cada persona tiene características únicas. Eso se refleja en los líderes en Pfizer, donde hombres y mujeres participan de forma equitativa. La capacidad de las personas para adaptarse y aprender constantemente es lo que más se necesita. Las habilidades blandas ya no son un extra, son la base del aprendizaje continuo, innovación y trabajo colaborativo. Frente al cambio constante, la empatía, la escucha activa, la flexibilidad y la gestión de la ambigüedad son competencias fundamentales.

En Pfizer buscamos contener y acompañar a todos los colegas, tanto en su desempeño como en su salud integral. Por eso, ofrecemos capacitaciones ligadas con la organización, gestión de tareas y apoyo en salud mental. Promover un buen clima de trabajo y el respeto por los espacios propios y la familia contribuye a mejorar la calidad de vida, mejora la toma de decisiones, reduce el ausentismo, fortalece la resiliencia y multiplica el impacto del liderazgo.

INFORME ANUAL

MAR FERNÁNDEZSVP Growth LatAm en **Payoneer**

Lic en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales; Maestría en MKT y Comunicación

“La neuroplasticidad permite reinventarse”

El mejor consejo que recibí fue: “No te conformes con ser parte del sistema, sé parte del cambio”. Me impulsó a liderar con propósito, innovación y construir equipos diversos que desafiaran el statu quo. Aprendí que el equilibrio personal no es estático sino una danza constante de prioridades, donde la autocompasión y autenticidad son claves.

El perfil gerencial evolucionó de adaptarse a modelos masculinos de liderazgo, a valorar estilos auténticos para equipos más horizontales, autónomos y con diversidad de perspectivas. El ritmo de cambio es vertiginoso especialmente en la tecnología. Por eso las habilidades blandas son un activo estratégico. Competencias como adaptabilidad, inteligencia emocional y aprendizaje continuo son esenciales. La neuroplasticidad permite a los equipos reinventarse y abrazar la innovación. Es crucial que las organizaciones integren la evaluación y desarrollo de estas competencias en sus estrategias de talento. Las empresas que inviertan en el desarrollo de habilidades blandas y fomenten una cultura de aprendizaje continuo, tendrán capacidad de innovación y resiliencia frente a los cambios del mercado. Cada vez más organizaciones ofrecen herramientas como mindfulness, gestión del estrés y formación en neurociencia, ayudando a las mujeres a manejar mejor la multitarea y el agotamiento. Esto se traduce en mayor productividad, creatividad y retención de talento.

FLORENCIA TSUJIManaging director en **Verisure**

Lic. en Admin. de Empresas (UBA)- Planific. y Gestión de Proyectos Estratégicos (UAI – Chile)

“Somos dueñas de nuestro destino”

Un consejo que me daba mi madre de pequeña: “cada uno es dueño de su destino y este nos lo tenemos que forjar con esfuerzo y trabajo, sin atajos”. Esta máxima me marcó y trato de transmitírselo a mis hijos y a todas las mujeres en la empresa que inician o aspiran a una carrera de liderazgo: sean valientes, trabajen y esfuércense para conseguir sus objetivos. El techo de cristal no existe, el límite lo pone una. La mujer en el ámbito corporativo está ganando cada vez más participación, rompiendo el techo de cristal y las barreras infundadas sobre su competencia. El perfil de una mujer gerente supone capacidad de liderar perfiles heterogéneos, facilitar un ambiente participativo, empatizando y fomentando el crecimiento de los colaboradores. El desarrollo cognitivo de las personas es muy importante y más aún en la era de la IA. Las habilidades blandas difícilmente sean suplantadas por nuevas herramientas digitales. En Verisure somos personas que protegen personas. Tenemos un equipo altamente capacitado y fundamentalmente, empático, capaz de escuchar personas, y acompañarlas en momentos difíciles. Detrás del expertise que nos distingue, hay talento humano con una sólida base en la comunicación efectiva e inteligencia emocional. Además, practicamos y apoyamos activamente las iniciativas DEI porque nuestras personas son el verdadero motor de crecimiento de la empresa y crecemos en la diversidad.

NORA MOSSOGerenta de Marketing en
SanCor Salud, Grupo de
Medicina Privada*Profesora de Lengua y Literatura; Licenciada en Comunicación*

"Apostar por la neuroplasticidad y el desarrollo humano en la organización"

Hace unas décadas, el liderazgo se basaba en el estilo directivo: dar instrucciones precisas y supervisar su cumplimiento. Se valoraba la firmeza, el control, la experiencia técnica y la capacidad para mantener el orden como principio de la productividad. En contraste, el liderazgo contemporáneo viró hacia modelos más colaborativos, emocionales y adaptativos. Hoy se espera que los líderes no solo gestionen procesos, sino que inspiren, escuchen, faciliten y conecten con sus equipos. Se valoran competencias como inteligencia emocional, empatía, adaptabilidad al cambio, gestión de la diversidad y comunicación horizontal. Hoy la meta es desaprender lo aprendido, para darnos el espacio de desarrollar un estilo más personal, horizontal, cercano, natural. Mi generación tuvo que transitar un camino más largo, primero aprender el estereotipo, para luego desandar y ser parte de un modelo más genuino. Parece fácil, pero es arduo e intenso en la práctica, ya que hablamos de transformaciones profundas. La mujer líder de hoy no debe esconder su estilo para encajar. Puede liderar desde su singularidad. Eso es transformador. También cambió el entorno. Entre la pandemia, la IA y las innovaciones, se crearon equipos con pensamiento transversal, flexible, con gestión emocional, y una cultura organizacional saludable. En ese

contexto, considero que el liderazgo femenino es una gran ventaja, sobre todo frente a las nuevas generaciones. Los desafíos que hoy encara una líder tienen como contexto la incertidumbre permanente, la convivencia con la gestión de la IA, las altas expectativas de la cultura del bienestar, la salud mental, la diversidad y la inclusión, propósitos muy propios incorporados por los jóvenes. Las futuras líderes seguramente ya habrán comprendido que formarse no implica solo adquirir conocimientos técnicos, sino cultivar soft skills como escucha activa, autoconciencia, aprendizaje continuo, gestión emocional y pensamiento sistémico, para ser facilitadoras de equipos autodirigidos y sostener el liderazgo desde la autenticidad. El modelo basado en la investigación de Mayfields destaca "dar dirección", "crear significado" y "empatía" como las tres claves que los líderes deben abordar para motivar a los seguidores a dar lo mejor de sí. Paradójicamente, todo lo que nos hace profundamente humanos ocupa un lugar más preponderante a medida que la tecnología avanza. Son esas capacidades las que permiten entornos más colaborativos y culturas organizacionales más conscientes. Apostar por la neuroplasticidad y el desarrollo humano es, en definitiva, apostar por organizaciones más resilientes, justas y mejor preparadas para lo que viene.

INFORME ANUAL

JOERNE CASTAÑEDA

CFO Sudamérica sin Brasil en Siemens



“Las mujeres han demostrado gran capacidad de liderazgo”

El mejor ejemplo en mi vida ha sido mi madre. A los seis años, contrajo polio, dejándola casi completamente paralizada y en cama. Los doctores dictaminaron que no mejoraría, ni podría tener una vida “normal”. Mi mamá con la fuerza que solo tienen los valientes, siguió adelante enfrentando cada desafío con una sonrisa y una determinación que inspiraba a los que la rodeaban. Con determinación logró una recuperación increíble. Estudió, se formó y nunca dejó que las dificultades físicas la definieran. Es madre, amiga, compañera, y, sobre todo, un faro de luz para quienes tenemos la suerte de caminar a su lado. No es solo una historia de superación, sino de amor: el de sus padres, que la apoyaron incondicionalmente y el que ella supo multiplicar en cada paso de su vida. Me enseñó que no hay obstáculo más grande que el que uno se pone a sí mismo y que la vida se vive con coraje, ternura y con la certeza de que todo es posible cuando se tiene fe y voluntad.

La mujer ha avanzado en sectores antes considerados “masculinos”. Hoy en día, las contrataciones se centran en habilidades, competencias y experiencia profesional. Las mujeres han demostrado una gran capacidad de liderazgo, innovación y adaptabilidad, ganándose el lugar en áreas como tecnología, ingeniería, ciencia y altos cargos directivos. Siemens impulsa una cultura de aprendizaje continuo, flexibilidad y adaptabilidad, requisitos clave en esta era de IA.

MARÍA EUGENIA ARATA

Directora de Personas y RR.HH. en ArcelorMittal Acindar



“Es clave adaptarse a una cultura de innovación”

El mejor ejemplo que recibí fue de mi padre, que tenía valores éticos y humanos muy fuertes, los cuales guiaron mi carrera y mi vida. Ser ético y humano son dos características imprescindibles que todo líder debe tener.

Es evidente que en los últimos años los perfiles buscados en general cambiaron mucho, producto de la transformación de las compañías. Hoy es más importante contar con habilidades críticas como liderazgo, empatía, resiliencia, aprendizaje, y hacer que las cosas sucedan.

Este tema es prioritario en nuestra agenda de personas, estamos desarrollando programas específicos para todos los niveles de la organización, con foco en reskilling y upskilling de habilidades, en el marco de una cultura de innovación muy fuerte que estamos ejecutando.

Creo que las compañías trabajamos para mejorar la inclusión y potenciar oportunidades a través de la educación y el trabajo, no solo puertas adentro si no también generando un impacto y una huella en la sociedad.

Desde nuestra gestión trabajamos mucho por el desarrollo de mujeres en posiciones de liderazgo, y este foco tiene drivers muy potentes como procesos de mentoría interna o externa, generar una red que nos potencie y alianzas estratégicas con escuelas, universidades etc. Y para ello contamos con indicadores de gestión corporativos.

MARIANA GIACUMBO

Directora de Relaciones Institucionales y Medios en Emmova



Lic en RR.PP. y Magíster en Management y Mkt Estratégico

"Actualizarse ante los cambios tecnológicos"

Una de las mejores enseñanzas que recibí y que actualmente más valoro es la relacionada con la importancia de la adaptabilidad y la constante actualización de los conocimientos de la industria en la que me desempeño, especialmente ante los avances tecnológicos. En cuanto a la evolución del perfil de la mujer con cargo jerárquico, hemos visto un cambio significativo en las últimas décadas.

Hoy hay más mujeres en puestos de liderazgo y se reconoce cada vez más el valor de las habilidades blandas, como la empatía, la comunicación y la inteligencia emocional, que antes no representaban un valor agregado. Además, se están generando entornos laborales más equitativos donde las tareas y responsabilidades se reparten de manera más justa, facilitando así la inclusión femenina en áreas antes muy masculinizadas, como la ingeniería y las especializaciones técnicas. Si bien aún queda mucho camino por recorrer, se comenzó a trabajar en concreto en la conformación de equipos más diversos que resulta clave para desenvolverse en un entorno cada vez más dinámico y caracterizado por el desafío de los cambios constantes.

VERÓNICA MARCELO

Gerente general en Natura Argentina



Lic. en Turismo, posgrado en Management y Negocios, MBA en la UTDT

"Cada mujer debe ser agente del cambio"

Hay una frase de una consultora que guardé para lo profesional y para la vida: "La queja aleja". A lo que yo sumo "y las ideas acercan". Los escenarios y el contexto pueden ser cambiantes, a veces más fáciles y otras veces más complejos, pero tenemos en nuestras manos la posibilidad de hacer las cosas diferentes y si lo podemos hacer con otros, mejor todavía.

Lidero hace cinco años una compañía compuesta por un 68 por ciento de colaboradoras y una red de 300 mil consultoras de belleza. Es decir, lidero una compañía en la que las mujeres somos la gran mayoría. Sin embargo, cada una de nosotras debe impulsar los cambios, promoviendo redes colaborativas que cambien la realidad. Los líderes tenemos la responsabilidad de ser agentes de transformación, posicionando en agenda los principales temas. La neuroplasticidad, habilidades blandas y culturales adquirieron muchísima importancia en la época de la IA y el cambio constante de paradigmas. Tenemos que ejercitar las habilidades blandas como la escucha activa, el trabajo en equipo y la empatía para ser lo suficientemente ágiles y flexibles para adaptarnos y mantenernos relevantes y competitivos en el mercado.

INFORME ANUAL

MELINA SEOANE

Directora People & Culture para Argentina y Uruguay en NTT Data



Lic. en Relaciones Laborales, Magister en Derecho del Trabajo y RRLI Internacionales

“Elegir desde una y no desde lo que otros esperan”

En mi adolescencia mi mamá solía decirme: “Hacé las cosas por vos y no pienses en el qué dirán”. Siempre lo tuve presente, aunque suene a frase hecha. En los momentos de decisiones difíciles, los que exigen valentía y coherencia interna, ese consejo me ayuda a priorizarme, dejar de complacer, elegir desde lo que necesito y no desde lo que otros esperan.

El perfil de la mujer ejecutiva estuvo moldeado mucho tiempo para encajar en estructuras diseñadas con lógica masculina. Se esperaba que moderara su emocionalidad y adoptara códigos varoniles, mostrarse “dura”. Hoy las organizaciones conocen el aporte que da la perspectiva diversa. Ahora se valora el “diferencial”, el enfoque complementario, la líder integral con mirada humana y liderazgo con empatía. En tiempos de IA, las personas debemos mantener una mente activa, flexible y expuesta a nuevos desafíos cognitivos, repensarnos frecuentemente. Lo técnico tiende a volverse obsoleto con rapidez, y las empresas valoran cada vez más la capacidad de aprender, desaprender y reaprender. Esta capacidad es la verdadera diferenciadora del talento y los motores esenciales de competitividad y sostenibilidad de una empresa.

DENISE CANCIAN

CEO de Burson Argentina



Licenciada en Periodismo

“El valor diferencial reside en lo humano”

Hoy se busca activamente la perspectiva femenina única: la inteligencia emocional, la capacidad de construir equipos cohesionados, la visión holística y una comunicación empática y estratégica. El mercado valora un liderazgo que incorpore estas cualidades como pilares de la innovación y el crecimiento sostenible.

En la era de la IA, en la que la automatización se encarga de lo predecible, el valor diferencial reside precisamente en lo impredecible y lo inherentemente humano. La neuroplasticidad es fundamental: la capacidad de nuestros equipos para desaprender y reaprender a la velocidad que exige el mercado es una ventaja competitiva crítica. Las habilidades blandas –como la creatividad, la colaboración, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional– ya no son ‘blandas’, son el core de la innovación y la adaptabilidad. La multitarea es una realidad de la mayoría de las mujeres. No sé si hay muchos hombres que lideran una empresa y piensan en el regalo de cumpleaños del amiguito del hijo o si falta detergente en la cocina. Por suerte, creo que estamos evolucionando, con parejas en las que los dos están más involucrados en la vida familiar. Muchas empresas invierten en programas que abordan la gestión del estrés, la neurociencia aplicada a la productividad, el mindfulness y la meditación. Un ejecutivo que puede gestionar su atención, priorizar con claridad y mantener la calma bajo presión, es un ejecutivo más efectivo e innovador, que toma mejores decisiones.

PRENSA ECONÓMICA

Mujeres Líderes

MARÍA AZUL QUIROGA

Market Access & Public manager en Medtronic



MBA, Bioingeniería

Alas para volar

El mejor consejo que recibí fue: "Si tenés alas, volá". Me lo dio mi padre cuando cursaba Bioingeniería sobre realizar un intercambio en la Universidad Estatal de San Pablo, Brasil, poco antes de recibirme. Ese consejo me acompaña hasta hoy y lo aplico a cada decisión: es clave animarse, avanzar y asumir nuevos desafíos. En las últimas décadas, las organizaciones entendieron que la diversidad aporta valor y enriquece la forma de alcanzar resultados. Las mujeres hemos evolucionado para ocupar cargos de liderazgo, sin sentir la obligación de replicar modelos rígidos, tradicionalmente masculinos. Hoy se reconoce y se valora un liderazgo femenino más versátil, con agilidad, mirada integral, empatía, resiliencia y una forma de tomar decisiones que contempla la complejidad del entorno.

Las mujeres hemos evolucionado para ocupar cargos de liderazgo, sin sentir la obligación de replicar modelos rígidos.

Con la irrupción de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, debemos potenciar lo que nos diferencia: creatividad, empatía y capacidad de adaptarnos. El cambio es constante, por eso hoy se valora tanto a las personas con mentalidad flexible, pensamiento crítico y visión estratégica, capaces de aprender y "recalcular" rápidamente.

PRENSA ECONÓMICA

MÉTODO DE LA GUÍA

En el 13° Informe de Mujeres Líderes las opiniones, que se editaron como párrafos, son en verdad respuestas a preguntas que les propusimos a las gerentes. Estas son:

- 1 ¿Cuál fue el mejor consejo/ejemplo/práctica que recibiste?
- 2 ¿Qué cambios hubo en el perfil de gerente mujer buscada en la última década?
- 3 ¿Qué importancia le dan las empresas a la neuroplasticidad, a las habilidades blandas y culturales en la época de la IA y el cambio constante de paradigmas?
- 4 ¿Es contenida la mujer con el agobio de la multitarea? ¿Se enseñan habilidades como gestión del pensamiento, mindfulness, meditación? ¿Tienen resultados en la empresa?

CÓMO ELIGIERON LAS EJECUTIVAS

Como todos los años realizamos una encuesta anónima, proponiendo a las participantes que eligieran hasta 3 personas por ítem (la primera con valor de 3 puntos, la segunda 2, y la tercera 1). Verónica Marcelo (Gte Gral, Natura), hizo una entrada meteórica al podio, pasando del puesto 22 al número 1. Sofía Vago (CEO de Accenture), sube un escalón y pasa del 3° en 2023 y 2024 a la segunda ubicación. Hay que destacar que la pelea fue voto a voto también en el rubro de las empresas más inclusivas, pero en este caso con Accenture como vencedor. Evidentemente estas dos empresas han acaparado la atención de la gerencia femenina. Isela Constantini baja de la cima que mantuvo cuatro años consecutivos, pero no del podio, ubicándose en el tercer lugar. Siempre en la conversación, está también Laura Barnator (CEO de Unilever), pasando del 2° lugar que mantenía desde 2023, a la cuarta ubicación. Entre las empresas más proactivas en temas de equidad, Accenture ganó la puja con Natura. Este "clásico" entre las dos empresas se repite otro año más, esta vez con el resultado inverso (por sólo 2 puntos), pero demuestra que ambas compañías son modelos a seguir.

Las ejecutivas participantes del Informe, destacan la importancia de la neuro flexibilidad, el desaprender para aprender como dinámica, el valor de los grupos con diversidad de ideas e inclusivos para pensar y contener en red, y las habilidades blandas como las más requeridas en las nuevas líderes. Mención puesto número 05: Mary Barra, Dir. General

Motors.

XIII INFORME AIMUAL Mujeres Líderes

El cambio de paradigmas es constante y se acelera a la velocidad de la IA. ¿Qué

habilidades debe tener

una gerente para liderar la incertidumbre? Las ejecutivas participantes del Informe, destacan la importancia de la neuro flexibilidad, el desaprender para aprender como dinámica, el valor de los grupos con diversidad de ideas e inclusivos para pensar y contener en red, y las habilidades blandas como las más requeridas en las nuevas líderes.

ERA DEL CAMBIO:

DESAFÍO Y OPORTUNIDADES INCERTIDUMBRE a irrupción de la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías transformó la forma de trabajar, aprender y relacionarnos. Pero el cambio

fundamental es la velocidad con la que se reemplazan paradigmas y se vuelven obsoletos. Por eso la neuroplasticidad, la capacidad única del cerebro para adaptarse y reorganizarse, se encuentra en el centro del interés corporativo, ya que influye decisivamente en nuestra creatividad, atención y bienestar. En la 13o edición anual del Informe Mujeres Líderes, invitamos a las participantes a reflexionar sobre la importancia que tendrán las llamadas `habilidades blandas`, como la comunicación y la empatía, y la neuroplasticidad, para poder adaptarse a nuevos entornos desafiantes que cambian a la velocidad de la IA. La neuroplasticidad fue mencionada ampliamente como una habilidad fundamental que deben tener las gerentes de la actualidad. DESAPRENDER PARA APRENDER Se destacó la importancia que tiene la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevos escenarios y desafíos, aprendiendo nuevas habilidades y desaprendiendo otras que ya no son relevantes. La neuroplasticidad fue mencionada como clave para fomentar la innovación y la creatividad en la era del cambio permanente. Las gerentes dijeron valorar características como Adaptabilidad y flexibilidad, Aprendizaje continuo, Resiliencia y manejo del estrés, Innovación y creatividad, y Liderazgo y gestión del cambio. La neuroplasticidad permite adaptarse rápidamente a nuevos escenarios y desafíos, aprendiendo nuevas habilidades y desaprendiendo otras

En resumen, la neuroplasticidad es una de las habilidades más valiosas para las gerentes. Una que les permite adaptarse, aprender e innovar en un entorno en constante evolución. IA Y LIDERAZGO Uno de los aspectos más prometedores del uso de la IA es su capacidad para delegar tareas repetitivas. Esto influye tanto en el funcionamiento de las empresas como en el del propio cerebro. Al liberarlo de actividades monótonas gracias a la IA, podemos utilizar el cerebro para tareas más complejas. Este cambio, según la neurociencia, puede fomentar la creatividad y estimular áreas clave como la corteza prefrontal, asociada con la planificación y la En un entorno en constante evolución, las mujeres gerentes enfrentan grandes desafíos y oportunidades únicas para destacarse. En este 13o Informe de Mujeres Líderes presentamos algunos de los hallazgos clave sobre el rol de la mujer gerente en la era del cambio permanente y las opiniones al respecto de las protagonistas. toma de decisiones. Estudios con imágenes funcionales probaron que el uso de herramientas de IA puede activar estas regiones, potenciando habilidades cognitivas superiores.

En las empresas ocurre lo mismo que en el cerebro. Al liberarse de tareas repetitivas, muchas áreas que se ocupaban de controlar y gestionar estos procesos han quedado obsoletas y dejan personal liberado para entender los nuevos contextos de forma más creativa e innovadora. Este punto se enlaza con otro que destacaron todas las participantes: muchas habilidades técnicas rápidamente quedan obsoletas, por lo que se abre un interesante panorama. Las mujeres gerentes, en general, pueden tener un mejor desempeño en habilidades blandas como la comunicación, la empatía y la colaboración. Justamente son éstas las habilidades fundamentales para navegar en entornos de cambio permanente y liderar equipos de manera efectiva. Las gerentes destacan la importancia que tiene escuchar a grupos diversos e inclusivos, con ideas diferentes, antes de tomar decisiones

La resiliencia y la capacidad para manejar el estrés y la presión también son clave para las mujeres gerentes en entornos de cambio.

En resumen, las mujeres gerentes en la era del cambio permanente enfrentan desafíos y oportunidades únicas. La neuroplasticidad, las habilidades blandas y el liderazgo adaptativo serán fundamentales para su éxito en entornos en constante evolución. GESTIONAR LA SALUD MENTAL Un tema que está en la agenda de las empresas es también el agobio y la salud mental de los gerentes, que en la actualidad hacen malabarismos con la doble carga de la presión de sus superiores y el cambio de paradigmas. Los expertos especulan que estas presiones han provocado un aumento de los `gerentes descontrolados`. Este fenómeno, que está alertando a las principales empresas de Estados Unidos y alguna de Argentina, se produce cuando los líderes se sobrecargan con responsabilidades laborales, y se agotan en un esfuerzo por asegurar el éxito.

Al parecer, la falta de delegación en los empleados es clave, y los porcentajes en hombres es muy alta. Las gerentes participantes del informe concuerdan en destacar la importancia que tiene, antes de tomar decisiones, el escuchar a grupos diversos e inclusivos, con ideas diferentes. Esto impacta, según las participantes, en su salud mental y en el de los grupos a su cargo. Y lo principal: ayuda a tomar mejores decisiones. La mayoría de las participantes coincidieron que la salud mental del liderazgo y los empleados es apoyada por la empresa. Además, la utilización de herramientas como mindfulness para gestionar la mente es ampliamente utilizada y en muchas compañías ayuda a mejorar e innovar la estrategia corporativa. Presencia de mujeres en puestos gerenciales En Argentina, solo el 31% de los puestos gerenciales o de decisión están ocupados por mujeres según el Reporte Women in Business 2024 de Grant Thornton. Esto es inferior al promedio en Latinoamérica (36%) y al promedio global (33%). Sin embargo, en el Informe de Prensa Económica también se destacó la presencia significativa de mujeres en áreas gerenciales de sectores como finanzas, TIC, RRHH y marketing. Incluso en los últimos años se ha visto un avance en automotrices, construcción, y otros considerados tradicionalmente sectores `masculinos`. Ursula von der Leyen (Presidenta de la C.E.) Christine Lagarde (Presidenta de B.C.E.) Angela Merkel (Ex Canciller, Alemania) Kristalina Georgieva (Presidenta del FMI) Georgina Meloni (Primer Ministra de Italia) Michelle Obama

9 (Abogada, escritora) Melinda Gates

8 (Filántropo, empres., edit.) Jacinda Ardern

7 (Ex PM de Nueva Zelanda] Tarciana Medeiros

6 (Presidenta, Bco. do Brasil] Oprah Winfrey£ (Animadora, escr., activista] Mary Barra5 (Dir. General Motors]

PKatalin Karikó (VP de BioNTech RNA, científica. Premio Nobel 2), Isabel Díaz Ayuso (Pres. Comuna de Madrid 2) Taylor Swift (cantante, empresaria 2), Kamala Harris (ex VP de EEUU 2), Claudia Sheinbaum (Pres. México 1), Blanca Treviño (Presidenta Softtek (1) Mujer empresario argentina más destacada de la actualidad 1° Verónica Marcelo10

(Gte Gral, Natura) 2o Sofía Vago 1 n

(CEO, Accenture] 3° Isela Constantini

? 13

(CEO, GST] 4° Laura Barnator

? 11 (Gte. Gral. Unilever) Gabriela Renaudon

(CEO, Visa] 6° Susana Balbo

9

(Fundadora, Balvo Wines) 7o Silvia Tenazinha

8

(Dir. Gral, Salesforce] 8° Silvia Gold

7

(Co-Fundadora, Grupo Insud] 9o Verónica Cheja;

(CEO, Urban] 9o Silvina Moschini ^ z

(Co-Fundadora, Unicoïn] 10° Carolina Castroc

(Presidenta, Industrias Guidi)

Paula Arregui (C00 MercadoPago, 4), Patricia Pomies (C00 en Globant, 3), María Inés Del Gener (CEO, Deloitte LatAm 3), Ma Victoria Zingoni (CEO en Power, GE 3), Mariana Schoua (CEO, Aconcagua Energía 3), Fabiana Ricagno (Fundadora, Pollera-Pantalón 3), Sandra Díaz (Investigadora Superior, Conicet 3), Ana Cohén (Presidenta, Grupo Cohén 2) en equidad, diversidad y acceso de la mujer a puestos

23 1oACCENTURE

21 2oNATURA

10 3°UNILEVER

9 4°MERCADO LIBRE

7 5oVISA

6 6oPEDIDOS YA

6 6oGLOBANT

5 7oBANCO GALICIA

4 8oSAP 9oUALÁ 3

2 10° SALESFORCE 1 pts: YPF, Quilmes, Acindar, Pfizer, Schneider Electric, Medtronic. REFERENTE O MODELO DE MUJER Mujeres de la familia Del ámbito laboral Patricia Jepsen | ARG. (Gte regional de Cencosud] Michelle Obama

EEUU (Abogada, escritora Sheryl Sandberg | EEUU (Ex Dir. FB y Google, BM y WforWomen] Isela Constantini

ARG. (CEO GST] Angelika Merkel | ALEM. (Ex PM] Marie Curie | FRAN. (Científica, Premio Nobel] Jacinda Ardern

NZ (Ex PM] Zaha Hadid ; IRAQ (Arguitecta) ALEJANDRA MARTÍNEZ Presidente de Ágora Argentina

Magister en Gestión de las Comunicaciones en las Organizaciones `Ser fiel a mis convicciones` El mejor consejo que recibí en mi vida fue el de ser fiel a mis convicciones y apasionarme con mi trabajo. Las empresas buscan gerentes que demuestren liderazgo efectivo, capacidad de ejecución e impulsen una digitalización efectiva y sostenible. En este caso, las mujeres suelen ser muy bien evaluadas, especialmente por la toma de decisiones, iniciativa, y resiliencia. Se da mucha relevancia a las habilidades blandas. Las mujeres son valoradas por su inteligencia emocional, empatía, espíritu de colaboración, y construcción de equipos. También en comunicación efectiva, por transmitir ideas de forma clara y persuasiva. Pero sin duda, el desafío más relevante, es ser buenas líderes en entornos cambiantes, dinámicos e inciertos. Hoy las mujeres tienen roles protagónicos en las organizaciones, forman parte del bord de las compañías. Todavía queda un largo recorrido por delante, porque aún el número de mujeres CEOs es bajo. No obstante la gran visibilidad de barreras vigentes como el `techo de cristal` y la brecha salarial, es difícil que en las organizaciones se cambie la política de género. LAURA PERDOMO Country manager para Cono Sur en

Executive Máster en Administración de Empresas de la IAE `Empatía y apertura al diálogo` En las últimas décadas hemos notado un incremento de mujeres en puestos de dirección y toma de decisiones, aunque todavía siguen existiendo brechas de género. Los roles estratégicos ocupados por mujeres muestran características de liderazgo donde predomina la participación, la empatía y una mayor apertura al diálogo. Además, suelen promover acciones o programas que fomentan una cultura más inclusiva; el equilibrio entre la vida profesional y personal como también el trabajo colaborativo. Los soft skills son muy valorados en la actualidad: la flexibilidad, la resolución de problemas, el poder de adaptación. Además, la inteligencia emocional y las comunicaciones asertivas marcan la diferencia en el trabajo en equipo. En Ferrero mantenemos un fuerte vínculo interno arraigado en la cultura familiar que caracterizó a la compañía desde su origen como una pequeña pastelería en Alba, Italia. El concepto `Ferrerianos` nos une detrás de un mismo objetivo organizacional, pese a que en la compañía conviven personas de diversas edades y provenientes de distintos lugares y culturas. La diversidad es un gran valor que enriquece el funcionamiento de la compañía y aporta a la innovación de los procesos. Es importante amalgamar la inteligencia artificial con el funcionamiento cultural de la compañía, con el objetivo de optimizar los procesos productivos, sin perder el vínculo interpersonal que nos caracteriza. MARÍA JOSÉ ANASTASIO Responsable de Activos y Pasivos y

Licenciada en Administración de Empresas (UADE), Posgrado en Finanzas (UdeSA) `Falta profundizar en el cuidado integral` He tenido la oportunidad de trabajar junto a personas que Podría decir que mi padre fue una fuente de inspiración y un ejemplo. Él es un apasionado de su profesión. De hecho, hoy tiene 87 años y sigue trabajando. Es abogado y le gusta tanto lo que hace que se mete a fondo en cada tema que le toca resolver. Y siempre tiene una mirada amplia de todo. En los últimos años, el perfil de la gerente mujer se ha transformado profundamente. Hoy no solo se valora su capacidad multifacética y de multitasking sino también una sólida formación técnica y visión estratégica. La capacidad de priorizar, adaptarse rápidamente y tomar decisiones en contextos complejos se volvió una ventaja competitiva clave. Esa resiliencia, que muchas veces nace de la experiencia acumulada entre generaciones, hoy se traduce en liderazgo efectivo y sostenible. Las nuevas generaciones impulsan una transformación cultural: demandan entornos inclusivos, flexibles y con propósito. Esto obliga a los líderes a desarrollar empatía, comunicación, creatividad y resiliencia. Hoy, las organizaciones que logran combinar innovación tecnológica con inteligencia emocional y diversidad cultural son las que mejor se posicionan para el futuro. CARINA LARRETA HR manager en LG Electronics

Contadora pública (UBA). Posgrado en Gestión de RR.HH. (UCA) De `acompañar` a tomar decisiones Recibí una educación, dentro de una familia matriarcal, basada en la libertad, equidad y respeto mutuo, que influyó en mi carrera y mi vida. Para alcanzar los sueños, es fundamental prepararse continuamente y buscar oportunidades. El perfil gerencial de mujer cambió mucho en una década. Pasamos del rol de mero acompañamiento a posiciones estratégicas y de toma de decisiones. Hoy las empresas buscan mujeres empoderadas, con carácter, pensamientos innovadores y valentía para tomar riesgos. La revolución impulsada por la IA colabora en lo rutinario y para utilizar ese tiempo en innovar, aprender, e instruirnos. En LG, nos enfocamos en una cultura de `desaprender y volver a aprender`. Damos gran importancia al desarrollo de habilidades blandas, especialmente en los líderes y talentos, a la neuroplasticidad y a las habilidades interpersonales y culturales, fundamentales para esta era de IA y cambio constante de paradigmas. Cada vez más empresas reconocen la importancia del bienestar de sus empleados e incluyen cursos de meditación, apoyo terapéutico y coaching. Optimizar nuestro tiempo y mantener nuestro cuidado psicológico y físico, tiene un impacto directo positivo en nuestros resultados. Cuando las mujeres se sienten apoyadas y tienen herramientas para gestionar el estrés, su productividad, creatividad y compromiso aumenta exponencialmente, beneficiando a la organización.

MARIA MERCEDES CHALELA I Gte. de Sustentabilidad y Comunicaciones Externas para Sudamérica en Alsea a

Licenciada en Relaciones Públicas

`Sumar desde la autenticidad y desde la diferencia` Antes se valoraba que la mujer pudiera adaptarse a un modelo de liderazgo tradicional, muchas veces masculinizado. Hoy se busca que las mujeres lideren desde su autenticidad, con una mirada más integral, empática y orientada a construir equipos diversos. Cada vez se reconoce más el valor de habilidades como la comunicación, la escucha activa, la gestión emocional y la capacidad de impulsar culturas de inclusión y colaboración. En Alsea, en lugar de `encajar`, esperamos que las mujeres sumen desde su diferencia o desde `su sabor único`, como solemos decir. En este contexto de cambio constante, las habilidades humanas son más valiosas que nunca. En Alsea creemos que la empatía, la creatividad y la adaptabilidad no solo son diferenciales: son esenciales para liderar, acompañar y transformar equipos. La tecnología no reemplaza lo humano, lo potencia. Sabemos que muchas mujeres sostienen múltiples roles dentro y fuera del trabajo, y por eso en Alsea buscamos acompañarlas. Ofrecemos flexibilidad, beneficios que se adaptan a cada etapa de la vida, y espacios pensados para fortalecer lo personal y lo profesional: redes de apoyo, capacitaciones en marca personal, mentorías y entrenamientos en habilidades clave. El impacto es tangible: hoy más de la mitad de las posiciones de liderazgo en nuestra región Sudamérica, son ocupadas por mujeres. BARBARA BROWN Regional manager en Knauf LatAm

`A menudo somos nuestra propia muralla` Alguien en una oportunidad me brindó un consejo que posteriormente adquirió mucha importancia para mí: tener en cuenta que a menudo somos nuestra mayor limitación. Esta perspectiva me enseñó a identificar las barreras autoimpuestas, y reconocer mi potencial. Además me impulsó a desafiar mis suposiciones y buscar constantemente formas de crecer. Los prejuicios arraigados que cuestionaban la capacidad de la mujer de equilibrar la responsabilidad profesional con la maternidad, se han disipado en gran medida. Creo que los prejuicios arraigados que cuestionaban la capacidad de la mujer de equilibrar la responsabilidad profesional con la maternidad, se han disipado en gran medida, por la evolución en la distribución de las tareas domésticas. En una era de cambio constante, la flexibilidad y capacidad de adaptación son fundamentales. Hay que encontrar un

equilibrio entre el potencial de las herramientas digitales y nuestra habilidad de pensamiento crítico y analítico. MBA - Arquitecta Licenciada en Economía

“Las habilidades técnicas caducan, las blandas te adaptan” ¿El mejor consejo que recibí? “Invertí en tu criterio antes que en tu control”. Esto me ayudó a priorizar lo importante: formar equipos autónomos con visión compartida y valores sólidos, genera más impacto que centralizar las decisiones. Actualmente, las empresas buscan una líder que no imite modelos previos, que aporte autenticidad, pensamiento estratégico y capacidad de navegar la ambigüedad. En tecnología, implica entender el negocio, la cultura digital, liderar con empatía en entornos ágiles y representar una voz fuerte y genuina. La capacidad de aprender de forma continua es fundamental. En un entorno de IA y automatización, las habilidades técnicas caducan rápido, mientras que las blandas permiten desaprender y adaptarse. El verdadero cambio ocurre cuando el cuidado no es una acción aislada, sino parte de una cultura. Cada vez más empresas promueven el bienestar integral pero falta avanzar, especialmente en el caso de las mujeres. El verdadero cambio ocurre cuando el cuidado no es una acción aislada, sino parte de una cultura que equilibra la exigencia con el bienestar. Lic. en Administración de Empresas (UADE) “Se necesitan personas que naveguen la complejidad” El perfil de la mujer gerente evolucionó: se pasó de buscar líderes que se adaptaran a modelos tradicionales, a valorar mujeres auténticas, protagonistas, empáticas y con propósito. Hoy se potencia el liderazgo genuino, que fomenta equipos con miradas y valores diversos, que nos enriquecen generando innovación, y competitividad. En la actualidad, las habilidades blandas son, en muchos casos, más determinantes que las técnicas. En un mundo donde la única constante es el cambio, la neuroplasticidad es el gran diferencial. En Newsan, la transformación cultural es tan importante como la tecnológica. No se trata sólo de incorporar IA, sino formar personas que naveguen la complejidad, lideren con humanidad y construyan organizaciones resilientes. Cada vez más organizaciones entienden al bienestar mental y emocional como una necesidad y acompañan con procesos corporativos y políticas concretas que apoyan a la mujer en las diferentes etapas de su vida y fomentan la responsabilidad compartida en el cuidado familiar, para que esto no interfiera en las oportunidades de crecimiento. Esto impacta en los resultados: personas más conectadas y apoyadas por las organizaciones donde trabajan, lideran mejor, comunican mejor y construyen equipos más saludables y productivos. ROMINA FERNÁNDEZ Directora general Unidad de Negocios de ROSARIO FLORES VIDAL CEO en Openpass GABRIELA RENAUDO Group Country Manager Argentina y Cono Sur en Visa

MBA. Lic. en Administración de Empresas

No autoimponerse límites Mi mamá y mis abuelas me enseñaron a tener coraje, a no autoimponerme límites; y mi papá me decía: “si otros pueden hacerlo, vos también puedes”, los logros importantes de la vida llegan con responsabilidad y esfuerzo. Creo que hay un cambio en el perfil de líderes que se buscan en general, donde las habilidades blandas son muy importantes. Hoy buscamos visión estratégica, mentalidad de crecimiento, fuerte conocimiento digital y tecnológico, proactividad, pasión, coraje, resiliencia y capacidad de adaptación, curiosidad, perfil motivador e inspirador, con marcados valores éticos y de transparencia. En Visa, la neuroplasticidad y las habilidades blandas son fundamentales en nuestros líderes y equipos, e inclusive son parte de la evaluación de desempeño de una persona. Las sociedades siempre están cambiando y desafiándose. Creo que todavía nos queda trabajo por delante y celebro que sigamos viendo mujeres en posiciones a las que llegan porque alcanzaron su mayor potencial gracias al mérito propio, su formación y su gran capacidad. ARIELA FEFER C00 Sudamérica Hispana en Softek

Licenciada en Administración de Empresas

“El liderazgo no se mendiga, se ejerce” El mejor consejo que recibí fue: “No te disculpes por ocupar espacio.” El liderazgo no se mendiga, se ejerce con responsabilidad, empatía y convicción. Profesionalmente, una práctica que siempre me funcionó, fue escuchar más de lo que hablo, detectar patrones en lo que no se dice y anticipar. Y en lo personal, nunca dejar de aprender desde neurociencia hasta gestión emocional o culturas digitales. El aprendizaje constante es lo que mantiene vigente a una persona y relevante a una organización. La mujer gerente de antes, debía imitar modelos masculinos de liderazgo: racional, vertical y enfocada en resultados duros. Hoy se valora y necesita un perfil humano, empático, resiliente, capaz de gestionar la incertidumbre, cuidar equipos y trabajar con propósito. Se espera que combine habilidades estratégicas con inteligencia emocional, apertura al cambio y comprensión cultural, en entornos donde diversidad y capacidad de aprender son clave para la competitividad. Cada vez más empresas entienden que lo verdaderamente diferencial está en lo humano. La neuroplasticidad ya no es un concepto de nicho, sino una competencia de liderazgo. Las habilidades blandas (empatía, escucha, pensamiento crítico, resiliencia) definen quién logra sostener equipos, innovar y tomar decisiones éticas en contextos de cambio acelerado. Las empresas que no trabajen activamente en estas dimensiones se van a volver obsoletas. “Las habilidades blandas son cada vez más esenciales”

Alguna vez me aconsejaron: “No tomar nada personal, incluso en los momentos difíciles; enfocarme en el propósito y seguir adelante con integridad.” Este consejo me ayudó a atravesar momentos complejos sin perder la motivación ni la conexión con mi vocación. Aprendí que los desafíos no son fracasos, sino oportunidades para crecer, y que la resiliencia no solo se trata de resistir, sino de aprender, adaptarse y volver más fuerte. Hoy, las organizaciones priorizan mujeres líderes con una mirada estratégica, pero también con una fuerte capacidad de gestión de personas, habilidades para la innovación y flexibilidad para adaptarse a entornos en constante cambio. La transformación digital, la agilidad y la capacidad de aprendizaje continuo se han vuelto esenciales. Además, en un mundo laboral donde la integración entre la vida personal y profesional gana relevancia, el liderazgo femenino aporta una perspectiva empática, colaborativa y humana. Este tipo de liderazgo no solo genera mejores vínculos dentro de los equipos, sino que también impulsa culturas organizacionales sostenibles y resilientes. En un entorno marcado por la inteligencia artificial, la automatización y la transformación digital, las habilidades técnicas -como el manejo de tecnologías emergentes, análisis de datos o ciberseguridad- son, sin duda, muy valoradas. Sin embargo, en BBVA entendemos que estas competencias por sí solas no garantizan el éxito. Las habilidades blandas y culturales han cobrado un protagonismo central. A la hora de atraer, desarrollar y retener talento, damos especial importancia a la adaptabilidad, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la capacidad de innovar, ya que son clave para desenvolverse en contextos de cambio permanente. Para BBVA, el bienestar es un pilar clave en su propuesta de valor y trabajamos fuertemente en la salud emocional y mental de todas las personas que forman parte de la organización. En el caso de las mujeres, contamos con recursos específicos que permiten acompañar momentos claves de su desarrollo personal y profesional. Por ejemplo, tenemos un modelo flexible para la vuelta al trabajo luego de la licencia de maternidad: que incluye 2 días de trabajo remoto para la Red y un esquema 100% virtual para quienes trabajan en áreas centrales hasta el primer año de vida del bebé. Además, ofrecemos un beneficio de guardería que se extiende hasta el mes inmediato anterior al ingreso a primer grado escolar, lo que contribuye a facilitar la organización familiar y promover una mayor equidad en el entorno laboral. MARÍA JOSÉ RODRÍGUEZ MAOÍAS Soda en el estudio Brons & Salas

Abogada especialista en Propiedad Intelectual

“La visión femenina encuentra su lugar” He tenido la oportunidad de trabajar junto a personas que me mostraron los beneficios de formar un equipo colaborativo, en el que se cuida el ambiente laboral, se destaquen las aptitudes de cada uno y en el que se incentive a seguir desarrollándose. Estas enseñanzas han sido útiles para la profesión y para la vida. Han ocurrido cambios significativos en los entornos laborales. Por ejemplo, las empresas empezaron a reconocer más el valor de las habilidades blandas como la colaboración, la empatía y la escucha activa. Cualidades muy propias de la visión femenina que han logrado encontrar su lugar en las organizaciones e impulsar una transformación cultural desde una mirada inclusiva. En esta época las empresas valoran cada vez más la capacidad de adaptación de los profesionales, especialmente para aquellos que aspiren a posiciones de liderazgo. Desarrollar competencias humanas como la empatía o la comunicación es fundamental, ya que permiten interpretar y responder al entorno con flexibilidad, algo que la tecnología por sí sola no puede hacer. Si bien aún hay mucho camino por recorrer en la problemática de la mujer respecto al agobio de la multitarea, también es cierto que hoy las organizaciones entendieron que la contención es clave para promover una cultura del bienestar y con liderazgos sensibles a estas problemáticas. Cuando invierten en el desarrollo integral de sus colaboradores, los resultados se ven en los indicadores y en el clima organizacional. CINDY POIUCE Gerente de Marketing de Consumer Brands en Henkel Argentina

Licenciada en Comercialización

“Sostener tu visión marca la diferencia” Si algo aprendí es que no se puede con todo a la vez, y que saber priorizar no es fallar, sino liderar con inteligencia. Además, es importante tener siempre presente que “mi carrera la construyo gracias a las decisiones difíciles, no en los momentos cómodos”. Aprendí que el coraje de sostener tu visión, aunque incomode muchas veces, marca la diferencia. Para mí, lo más importante es liderar con autenticidad, sin necesidad de replicar modelos preestablecidos. En un contexto donde la IA puede automatizar tareas técnicas, ser una persona con habilidades como la adaptabilidad, la creatividad y la capacidad de aprendizaje continuo, son diferenciales que se valoran mucho. Las empresas que reconocen esto apuestan a líderes capaces de reinventarse, de construir vínculos sólidos y de navegar la incertidumbre desde el aprendizaje y no desde el control. En los últimos tiempos, redefinimos la palabra neuro-plasticidad para dejar de ser un concepto médico y convertirla en una herramienta estratégica. Cada vez más organizaciones entienden que la salud mental y la carga invisible que muchas mujeres sostenemos tienen un impacto directo en el negocio. Es necesario tener iniciativas de mindfulness, de liderazgo consciente, de pausas activas, pero todavía falta... La clave no es “ayudar a la mujer a rendir más”, sino construir culturas organizacionales donde el bienestar sea una parte de la estrategia, tanto para mujeres como para hombres. GUADALUPE GONZÁLEZ Directora de RR.HH. en Mercedes-Benz Camiones y Buses

Licenciada en Relaciones Internacionales

De la “mujer gerente” al liderazgo integral No hay una sola forma de liderar. Creo profundamente en un liderazgo empático y humano, construido a partir del vínculo genuino, la escucha y comprensión, potenciando talentos diversos. Cuando las personas se sienten vistas, se animan a crecer, a aportar y desafiar el statu quo. En la última década, el perfil de liderazgo femenino se transformó radicalmente. Hoy se valoran talentos diversos: la riqueza está en la complementariedad. No se busca la “mujer gerente”, sino una mirada integral: líderes que generen impacto positivo, comuniquen, escuchen, se adapten y trabajen en red. Modelos de liderazgo más auténticos. En un entorno donde la IA redefine el trabajo y los paradigmas cambian, las habilidades humanas se vuelven aún más relevantes. En Mercedes-Benz trabajamos habilidades blandas, como empatía, resiliencia y gestión emocional, claves para liderar equipos diversos e innovadores. Promovemos una cultura que fomenta el aprendizaje continuo, el pensamiento flexible y la capacidad de adaptación frente a contextos inciertos. La tecnología avanza a pasos acelerados, pero sigue siendo el talento humano el que define cómo, para qué y con qué propósito se utiliza. AGUSTINA RUIZ VILLAMIL Country manager en Pfizer Cono Sur

Medicina - Universidad Austral

“El foco está puesto en las habilidades” La experiencia de vivir en diferentes culturas, trabajando en Asia y en España, me enseñó mucho sobre formatos de trabajo, contextos complejos, y toma de decisiones. El liderazgo femenino ha evolucionado y hay más mujeres al frente de las organizaciones. El foco no debe ser el género sino habilidades como flexibilidad y resiliencia, por ejemplo. Si bien se debe debatir el liderazgo femenino y la equidad de oportunidades, cada persona tiene características únicas. Eso se refleja en los líderes en Pfizer, donde hombres y mujeres participan de forma equitativa. La capacidad de las personas para adaptarse y aprender constantemente es lo que más se necesita. Las habilidades blandas ya no son un extra, son la base del aprendizaje continuo, innovación y trabajo colaborativo. Frente al cambio constante, la empatía, la escucha activa, la flexibilidad y la gestión de la ambigüedad son competencias fundamentales. En Pfizer buscamos contener y acompañar a todos los colegas, tanto en su desempeño como en su salud integral. Por eso, ofrecemos capacitaciones ligadas con la organización, gestión de tareas y apoyo en salud mental. Promover un buen clima de trabajo y el respeto por los espacios propios y la familia contribuye a mejorar la calidad de vida, mejora la toma de decisiones, reduce el ausentismo, fortalece la resiliencia y multiplica el impacto del liderazgo. MAR FERNÁNDEZ SVP Growth LatAm en Payoneer

Lie en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales; Maestría en MKT y Comunicación “La neuroplasticidad permite reinventarse” El mejor consejo que recibí fue: “No te conformes con ser parte del sistema, sé parte del cambio”. Me impulsó a liderar con propósito, innovación y construir equipos diversos que desafiaran el statu quo. Aprendí que el equilibrio personal no es estático sino una danza constante de prioridades, donde la autocompasión y autenticidad son claves. El perfil gerencial evolucionó de adaptarse a modelos masculinos de liderazgo, a valorar estilos auténticos para equipos más horizontales, autónomos y con diversidad de perspectivas. El ritmo de cambio es vertiginoso especialmente en la tecnología. Por eso las habilidades blandas son un activo estratégico. Competencias como adaptabilidad, inteligencia emocional y aprendizaje continuo son esenciales. La neuroplasticidad permite a los equipos reinventarse y abrazar la innovación. Es crucial que las organizaciones integren la evaluación y desarrollo de estas competencias en sus estrategias de talento. Las empresas que inviertan en el desarrollo de habilidades blandas y fomenten una cultura de aprendizaje continuo, tendrán capacidad de innovación y resiliencia frente a los cambios del mercado. Cada vez más organizaciones ofrecen herramientas como mindfulness, gestión del estrés y formación en neurociencia, ayudando a las mujeres a manejar mejor la multitarea y el agotamiento. Esto se traduce en mayor productividad, creatividad y retención de talento. FLORENCIA TSUJI Managing director en Verisure

Lic. en Admin. de Empresas (UBA)- Planific. y Gestión de Proyectos Estratégicos (UAI - Chile) `Somos dueñas de nuestro destino` Un consejo que me daba mi madre de pequeña: `cada uno es dueño de su destino y este nos lo tenemos que forjar con esfuerzo y trabajo, sin atajos`. Esta máxima me marcó y trato de transmitirlo a mis hijos y a todas las mujeres en la empresa que inician o aspiran a una carrera de liderazgo: sean valientes, trabajen y esfuércense para conseguir sus objetivos. El techo de cristal no existe, el límite lo pone una. La mujer en el ámbito corporativo está ganando cada vez más participación, rompiendo el techo de cristal y las barreras infundadas sobre su competencia. El perfil de una mujer gerente supone capacidad de liderar perfiles heterogéneos, facilitar un ambiente participativo, empatizando y fomentando el crecimiento de los colaboradores. El desarrollo cognitivo de las personas es muy importante y más aún en la era de la IA. Las habilidades blandas difícilmente sean suplantadas por nuevas herramientas digitales. En Verisure somos personas que protegen personas. Tenemos un equipo altamente capacitado y fundamentalmente, empático, capaz de escuchar personas, y acompañarlas en momentos difíciles. Detrás del expertise que nos distingue, hay talento humano con una sólida base en la comunicación efectiva e inteligencia emocional. Además, practicamos y apoyamos activamente las iniciativas DEI porque nuestras personas son el verdadero motor de crecimiento de la empresa y crecemos en la diversidad. Profesora de Lengua y Literatura; Licenciada en Comunicación

`Apostar por la neuroplasticidad y el desarrollo humano en la organización` Hace unas décadas, el liderazgo se basaba en el estilo directivo: dar instrucciones precisas y supervisar su cumplimiento. Se valoraba la firmeza, el control, la experiencia técnica y la capacidad para mantener el orden como principio de la productividad. En contraste, el liderazgo contemporáneo viró hacia modelos más colaborativos, emocionales y adaptativos. Hoy se espera que los líderes no solo gestionen procesos, sino que inspiren, escuchen, faciliten y conecten con sus equipos. Se valoran competencias como inteligencia emocional, empatía, adaptabilidad al cambio, gestión de la diversidad y comunicación horizontal. Hoy la meta es desaprender lo aprendido, para darnos el espacio de desarrollar un estilo más personal, horizontal, cercano, natural. Mi generación tuvo que transitar un camino más largo, primero aprender el estereotipo, para luego desandar y ser parte de un modelo más genuino. Parece fácil, pero es arduo e intenso en la práctica, ya que hablamos de transformaciones profundas. La mujer líder de hoy no debe esconder su estilo para encajar. Puede liderar desde su singularidad. Eso es transformador. También cambió el entorno. Entre la pandemia, la IA y las innovaciones, se crearon equipos con pensamiento transversal, flexible, con gestión emocional, y una cultura organizacional saludable. En ese contexto, considero que el liderazgo femenino es una gran ventaja, sobre todo frente a las nuevas generaciones. Los desafíos que hoy encara una líder tienen como contexto la incertidumbre permanente, la convivencia con la gestión de la IA, las altas expectativas de la cultura del bienestar, la salud mental, la diversidad y la inclusión, propósitos muy propios incorporados por los jóvenes. Las futuras líderes seguramente ya habrán comprendido que formarse no implica solo adquirir conocimientos técnicos, sino cultivar soft skills como escucha activa, autoconciencia, aprendizaje continuo, gestión emocional y pensamiento sistémico, para ser facilitadoras de equipos autodirigidos y sostener el liderazgo desde la autenticidad. El modelo basado en la investigación de Mayfields destaca `dar dirección`, `crear significado` y `empatía` como las tres claves que los líderes deben abordar para motivar a los seguidores a dar lo mejor de sí. Paradójicamente, todo lo que nos hace profundamente humanos ocupa un lugar más preponderante a medida que la tecnología avanza. Son esas capacidades las que permiten entornos más colaborativos y culturas organizacionales más conscientes. Apostar por la neuroplasticidad y el desarrollo humano es, en definitiva, apostar por organizaciones más resilientes, justas y mejor preparadas para lo que viene. INFORME ANUAL JOERUIE CASTAÑEDA CFO Sudamérica sin Brasil en Siemens

`Las mujeres han demostrado gran capacidad de liderazgo` El mejor ejemplo en mi vida ha sido mi madre. A los seis años, contraí polio, dejándola casi completamente paralizada y en cama. Los doctores dictaminaron que no mejoraría, ni podría tener una vida `normal`. Mi mamá con la fuerza que solo tienen los valientes, siguió adelante enfrentando cada desafío con una sonrisa y una determinación que inspiraba a los que la rodeaban. Con determinación logró una recuperación increíble. Estudió, se formó y nunca dejó que las dificultades físicas la definieran. Es madre, amiga, compañera, y, sobre todo, un faro de luz para quienes tenemos la suerte de caminar a su lado. No es solo una historia de superación, sino de amor, el de sus padres, que la apoyaron incondicionalmente y el que ella supo multiplicar en cada paso de su vida. Me enseñó que no hay obstáculo más grande que el que uno se pone a sí mismo y que la vida se vive con coraje, ternura y con la certeza de que todo es posible cuando se tiene fe y voluntad. La mujer ha avanzado en sectores antes considerados `masculinos`. Hoy en día, las contrataciones se centran en habilidades, competencias y experiencia profesional. Las mujeres han demostrado una gran capacidad de liderazgo, innovación y adaptabilidad, ganándose el lugar en áreas como tecnología, ingeniería, ciencia y altos cargos directivos. Siemens impulsa una cultura de aprendizaje continuo, flexibilidad y adaptabilidad, requisitos clave en esta era de IA. MARÍA EUGENIA ARATA Directora de Personas y RR.II. en ArcelorMittal Acindar

`Es clave adaptarse a una cultura de innovación` El mejor ejemplo que recibí fue de mi padre, que tenía valores éticos y humanos muy fuertes, los cuales guiaron mi carrera y mi vida. Ser ético y humano son dos características imprescindibles que todo líder debe tener. Es evidente que en los últimos años los perfiles buscados en general cambiaron mucho, producto de la transformación de las compañías. Hoy es más importante contar con habilidades críticas como liderazgo, empatía, resiliencia, aprendizaje, y hacer que las cosas sucedan. Este tema es prioritario en nuestra agenda de personas, estamos desarrollando programas específicos para todos los niveles de la organización, con foco en reskilling y upskilling de habilidades, en el marco de una cultura de innovación muy fuerte que estamos ejecutando. Creo que las compañías trabajamos para mejorar la inclusión y potenciar oportunidades a través de la educación y el trabajo, no solo puertas adentro si no también generando un impacto y una huella en la sociedad. Desde nuestra gestión trabajamos mucho por el desarrollo de mujeres en posiciones de liderazgo, y este foco tiene drivers muy potentes como procesos de mentoría interna o externa, generar una red que nos potencie y alianzas estratégicas con escuelas, universidades etc. Y para ello contamos con indicadores de gestión corporativos. MARIANA GIACUMBO Directora de Relaciones Institucionales y Medios en Emmova

Lic. en RR.PP. y Magíster en Management y Mkt Estratégico `Actualizarse ante los cambios tecnológicos` Una de las mejores enseñanzas que recibí y que actualmente más valoro es la relacionada con la importancia de la adaptabilidad y la constante actualización de los conocimientos de la industria en la que me desempeño, especialmente ante los avances tecnológicos. En cuanto a la evolución del perfil de la mujer con cargo jerárquico, hemos visto un cambio significativo en las últimas décadas. Hoy hay más mujeres en puestos de liderazgo y se reconoce cada vez más el valor de las habilidades blandas, como la empatía, la comunicación y la inteligencia emocional, que antes no representaban un valor agregado. Además, se están generando entornos laborales más equitativos donde las tareas y responsabilidades se reparten de manera más justa, facilitando así la inclusión femenina en áreas antes muy masculinizadas, como la ingeniería y las especializaciones técnicas. Si bien aún queda mucho camino por recorrer, se comenzó a trabajar en concreto en la conformación de equipos más diversos que resulta clave para desenvolverse en un entorno cada vez más dinámico y caracterizado por el desafío de los cambios constantes. VERÓNICA MARCELO Gerente general en Natura Argentina

Lic. en Turismo, posgrado en Management y Negocios, MBA en la UTDT `Cada mujer debe ser agente del cambio` Hay una frase de una consultora que guardé para lo profesional y para la vida: `La queja aleja`. A lo que yo sume `y las ideas acercan`. Los escenarios y el contexto pueden ser cambiantes, a veces más fáciles y otras veces más complejos, pero tenemos en nuestras manos la posibilidad de hacer las cosas diferentes y si lo podemos hacer con otros, mejor todavía. Lidero hace cinco años una compañía compuesta por un 68 por ciento de colaboradoras y una red de 300 mil consultoras de belleza. Es decir, lidero una compañía en la que las mujeres somos la gran mayoría. Sin embargo, cada una de nosotras debe impulsar los cambios, promoviendo redes colaborativas que cambien la realidad. Los líderes tenemos la responsabilidad de ser agentes de transformación, posicionando en agenda los principales temas. La neuroplasticidad, habilidades blandas y culturales adquirieron muchísima importancia en la época de la IA y el cambio constante de paradigmas. Tenemos que ejercitar las habilidades blandas como la escucha activa, el trabajo en equipo y la empatía para ser lo suficientemente ágiles y flexibles para adaptarnos y mantenernos relevantes y competitivos en el mercado. ME LINA SEOAUIE Directora People & Culture para Argentina

Lic. en Relaciones Laborales, Magister en Derecho del Trabajo y RRLI Internacionales `Elegir desde una y no desde lo que otros esperan` En mi adolescencia mi mamá solía decirme: `Hacé las cosas por vos y no pienses en el qué dirán`. Siempre lo tuve presente, aunque suene a frase hecha. En los momentos de decisiones difíciles, los que exigen valentía y coherencia interna, ese consejo me ayuda a priorizarme, dejar de complacer, elegir desde lo que necesito y no desde lo que otros esperan. El perfil de la mujer ejecutiva estuvo moldeado mucho tiempo para encajar en estructuras diseñadas con lógica masculina. Se esperaba que moderara su emocionalidad y adoptara códigos varoniles, mostrarse `dura`. Hoy las organizaciones conocen el aporte que da la perspectiva diversa. Ahora se valora el `diferencial`, el enfoque complementario, la líder integral con mirada humana y liderazgo con empatía. En tiempos de IA, las personas debemos mantener una mente activa, flexible y expuesta a nuevos desafíos cognitivos, repensarnos frecuentemente. Lo técnico tiende a volverse obsoleto con rapidez, y las empresas valoran cada vez más la capacidad de aprender, desaprender y reaprender. Esta capacidad es la verdadera diferenciadora del talento y los motores esenciales de competitividad y sostenibilidad de una empresa. DENISE CANCIAN CEO de Burson Argentina

Licenciada en Periodismo

`El valor diferencial reside en lo humano` Hoy se busca activamente la perspectiva femenina única: la inteligencia emocional, la capacidad de construir equipos cohesionados, la visión holística y una comunicación empática y estratégica. El mercado valora un liderazgo que incorpore estas cualidades como pilares de la innovación y el crecimiento sostenible. En la era de la IA, en la que la automatización se encarga de lo predecible, el valor diferencial reside precisamente en lo impredecible y lo inherentemente humano. La neuroplasticidad es fundamental: la capacidad de nuestros equipos para desaprender y reaprender a la velocidad que exige el mercado es una ventaja competitiva crítica. Las habilidades blandas -como la creatividad, la colaboración, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional- ya no son `blandas`, son el core de la innovación y la adaptabilidad. La multitarea es una realidad de la mayoría de las mujeres. No sé si hay muchos hombres que lideran una empresa y piensan en el regalo de cumpleaños del amiguito del hijo o si falta detergente en la cocina. Por suerte, creo que estamos evolucionando, con parejas en las que los dos están más involucrados en la vida familiar. Muchas empresas invierten en programas que abordan la gestión del estrés, la neurociencia aplicada a la productividad, el mindfulness y la meditación. Un ejecutivo que puede gestionar su atención, priorizar con claridad y mantener la calma bajo presión, es un ejecutivo más efectivo e innovador, que toma mejores decisiones. Alas para volar El mejor consejo que recibí fue: `Si tenés alas, volá`. Me lo dio mi padre cuando cursaba Bioingeniería sobre realizar un intercambio en la Universidad Estatal de San Pablo, Brasil, poco antes de recibirme. Ese consejo me acompaña hasta hoy y lo aplico a cada decisión: es clave animarse, avanzar y asumir nuevos desafíos. En las últimas décadas, las organizaciones entendieron que la diversidad aporta valor y enriquece la forma de alcanzar resultados. Las mujeres hemos evolucionado para ocupar cargos de liderazgo, sin sentir la obligación de replicar modelos rígidos, tradicionalmente masculinos. Hoy se reconoce y se valora un liderazgo femenino más versátil, con agilidad, mirada integral, empatía, resiliencia y una forma de tomar decisiones que contempla la complejidad del entorno. Las mujeres hemos evolucionado para ocupar cargos de liderazgo, sin sentir la obligación de replicar

modelos rígidos. Con la irrupción de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, debemos potenciar lo que nos diferencia: creatividad, empatía y capacidad de adaptarnos. El cambio es constante, por eso hoy se valora tanto a las personas con mentalidad flexible, pensamiento crítico y visión estratégica, capaces de aprender y `recalcular` rápidamente. Como todos los años realizamos una encuesta anónima, proponiendo a las participantes que eligieran hasta 3 personas por ítem (la primera con valor de 3 puntos, la segunda 2, y la tercera 1). Verónica Marcelo (Gte Gral, Natura), hizo una entrada meteórica al podio, pasando del puesto 22 al número 1. Sofía Vago (CEO de Accenture), sube un escalón y pasa del 3o en 2023 y 2024 a la segunda ubicación. Hay que destacar que la pelea fue voto a voto también en el rubro de las empresas más inclusivas, pero en este caso con Accenture como vencedor. Evidentemente estas dos empresas han acaparado la atención de la gerencia femenina. Isela Constantini baja de la cima que mantuvo cuatro años consecutivos, pero no del podio, ubicándose en el tercer lugar. Siempre en la conversación, está también Laura Barnator (CEO de Unilever), pasando del 2o lugar que mantenía desde 2023, a la cuarta ubicación. Entre las empresas más proactivas en temas de equidad, Accenture ganó la puja con Natura. Este MÉTODO DE LA GUÍA En el 13o Informe de Mujeres Líderes las opiniones, que se editaron como párrafos, son en verdad respuestas a preguntas que les propusimos a las gerentes. Estas son: ¿Cuál fue el mejor consejo/ejemplo/práctica que recibiste? ¿Qué cambios hubo en el perfil de gerente mujer buscada en la última década? ¿Qué importancia le dan las empresas a la neuroplasticidad, a las habilidades blandas y culturales en la época de la IA y el cambio constante de paradigmas? ¿Es contenida la mujer con el agobio de la multitarea? ¿Se enseñan habilidades como gestión del pensamiento, mindfulness, meditación? ¿Tienen resultados en la empresa?