

Objetivo urgente: el fin de la brecha

Argentina - El Cronista [Diario] Mujeres que hacen

P. 12 3430 cm² 22501 cc N/D N/D Sin autor

12 Management

Cada día son más las empresas que se comprometen con políticas que equiparan el sueldo y las oportunidades entre varones y mujeres. Aún son pocas las líderes en las organizaciones y la diferencia salarial sigue un 25% por debajo para ellas

Desde que el tema de la brecha de género se instaló en la agenda, su tamaño viene achicándose, aunque a un ritmo mucho más lento del deseado. Hoy aún existe diferencia entre lo que ganan los varones y las mujeres (es de un 25%, aproximadamente) y también en el desarrollo de carrera. Es por esto que se les exige cada vez más a las compañías que tengan un rol activo para sellar definitivamente esta grieta.

"Hay que acelerar el proceso", dice Andrea Ávila, CEO de Randstad Argentina. "Hay industrias que deben trabajar la inclusión desde las líneas productivas. Todas las organizaciones deben medir y diagnosticar dónde están en temas de género, y esto incluye el salario, las oportunidades de capacitación, el acceso a puestos de dirección y más. Muchas piensan que lo están haciendo bien, pero pasan por alto los sesgos", afirma la especialista. Para Florencia Godoy, principal en Glue Executive Search, para quien la brecha de género y la diversidad en el espacio laboral son dos de las temáticas más conversadas y debatidas en los últimos años. "Por tan solo citar algunos ejemplos: el año pasado por primera vez más del 8% de la famosa lista Fortune 500 CEOs está conformada por mujeres. En el caso particular

de la Argentina, el cupo femenino llega a 30% de los puestos directivos del país. Joan Michelson, referente especializada en ESG y conductora del aclamado Electric Ladies Podcast, asegura que las empresas más importantes no han cambiado el perfil de líderes solamente por una 'presión social', sino porque también encuentran en las profesionales mujeres cualidades muy necesarias que deben tener los directivos de empresas en contextos de cambio como el actual", añade Godoy.

En este punto hay que introducir el efecto de la pandemia, que "marcó un retroceso en tema de género (no nos olvidemos que las mujeres continúan cargando con la responsabilidad de las tareas de cuidado de personas a las que naturalmente las asociamos). Pero, lo cierto es que mirando los números duros de las compañías, la brecha se va achicando lentamente. Por supuesto que este proceso necesita acelerarse y para esto será clave reforzar palancas que ya existen o proponer nuevas", aclara Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina & Uruguay.

"Hay que trabajar, mapear y medir los comportamientos dentro de la organización. Se están midiendo comportamientos, sexismo, puesto de liderazgo, sesgos de género, haciendo acciones para capacitar en sesgo de género y toma de

decisiones", cuenta Cintia González Oviedo, CEO en Bridge The Gap.

Para esta experta en género, una de las medidas exitosas para cerrar la brecha es trabajar fuertemente en la toma de decisiones basadas en sesgo de género, "porque a pesar de que muchas compañías tienen métricas o compromisos formales, el problema es que siguen teniendo los sesgos y los prejuicios".

"No tienen conocimientos de temas de género y consideran que trabajar temas de género, aunque no lo diga formalmente, es favorecer a las mujeres en detrimento del mérito. Hay una creencia muy arraigada de que el mérito, o que la diversidad y trabajar con grupos específicos, como por ejemplo mujeres, atenta contra la meritocracia de una compañía", analiza González Oviedo.

Érica Zamora, vicepresidenta de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes, cuenta que idearon el programa de Autenticidad, en el que abordan la diversidad, la equidad y la inclusión. "Trabajamos para que todas las personas tengan las mismas condiciones, responsabilidades y oportunidades", dice la líder.

"Una de nuestras primeras acciones fue crear un Comité de Autenticidad conformado por Martín Ticinese, el presidente de la compañía, líderes de diferentes áreas y referentes en la temática para



Por Marysol Antón






Objetivo urgente: el fin de la brecha

Objetivo urgente: el fin de la brecha

30/05/2023

Argentina - El Cronista [Diario] Mujeres que hacen

Tier:N/D Circulación: 19000 Audiencia 76000

 P. 12  3430 cm²  22501 cc  N/D N/D  Sin autor

Ref.: 447713813



impulsar nuevas iniciativas, identificar posibles mejoras y sumar distintas miradas que enriquezcan el plan anual. Así, aumentamos la cantidad de mujeres en cargos directivos (hoy es del 26% directoras y 40% líderes), y también la cantidad de mujeres en todos los niveles", completa Zamora.

Camino similar tomaron en Los Grobo. "Adherimos a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres y, en ese marco, conformamos un Comité de Diversidad. Allí notamos que lo primero que teníamos que hacer es entender qué barreras enfrentan las mujeres en la organización para poder crecer profesionalmente y recién luego implementar acciones que puedan ayudar a trabajar esos inhibidores de carrera", relata Lucía Dellagiovanna, gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo de la firma. "A su vez, también entendimos que era muy necesario trabajar en acciones de sensibilización para toda compañía para trabajar temas relacionados con los sesgos que enfrentan las mujeres en la vida laboral, poder hacerlos conscientes nos ayudaría a derribarlos y gestionarlos a la hora de tomar decisiones", agrega Dellagiovanna. Por su parte, en Molinos también conformaron un comité, y ellos aseguran que sus números actuales son en parte resultado de esa equipo de trabajo. "Nos

enorgullece contar con un 48% de mujeres en posiciones de liderazgo (11 puntos porcentuales más que en 2017) y con un comité de reportes del CEO compuesto en un 50% por mujeres, que lideran áreas clave de la compañía como Operaciones y Abastecimiento, Tecnología, Recursos Humanos, Legales, Auditoría, Marketing y Transformación", dicen desde la firma.

"En Mercado Libre creemos que el real foco de atención debe ir hacia la etapa académica. Vemos que aún no existe un *pool* suficiente de mujeres que puedan ocupar los puestos de trabajo que necesitamos, sobre todo en espacios de tech/STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, por su acrónimo inglés). De acuerdo con la Unesco, a los 15 años solo un 0,5% de las mujeres en el mundo desea convertirse en profesional de la ciencia y tecnología, comparado con el 5% de los varones. Esta brecha queremos combatir", aseguran desde el *marketplace*.

Sueldos, también hay que medirlos

La brecha salarial es uno de los puntos que más cuesta que se acorte, ya que el problema está en la cantidad de mujeres que acceden a puestos con mejores salarios. En este escenario, las empresas empiezan a mirar cómo tener un rol activo para equiparar ingresos.

"Las mediciones reflejan en algunos casos avances nulos. Por ejemplo, la brecha salarial de género que surge de la Encuesta Permanente de Hogares está clavada en un rango de 20-25% hace años. Esto es en toda la República Argentina y en todo tipo de organizaciones", apunta María A. Alegre, directora del ciclo Mujeres Líderes y codirectora del programa Level

Up y la Certificación Next Board por la Universidad del CEMA (Ucema).

"Tenemos cada dos años una auditoría de Gender Equity and Equality International Standards (Geeins), que verifica que no existan diferencias salariales entre varones y mujeres, en cada una de las categorías. En Carrefour, nos ubicamos en el tercer nivel de verificación -existen cinco niveles, siendo el primero el más bajo y el quinto el más alto-, que significa que existen controles y existe una gobernanza que se aplica y certifica que no hay una brecha salarial", explica Candela Arias, directora de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de Carrefour Argentina.

Otra firma que mide cómo se comportan los salarios entre hombres y mujeres es Alsea, y aseguran estar en una paridad en el tema. Además, para proyectar a más mujeres, desarrollan otras acciones como: "Impulsamos procesos de contratación y ascensos con participación femenina. Fomentamos la participación de los líderes directivos en charlas sobre sesgos inconscientes, diversidad e inclusión. Tenemos espacios de concientización con *speakers* especializados, donde hombres y mujeres del equipo debatimos abiertamente sobre las problemáticas actuales en materia de género, y acompañamiento a las mujeres con prácticas que promuevan su bienestar", enumera Sabrina Martins, directora de Recursos Humanos de Alsea para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay.

Escalar la estructura

¿Cuántas mujeres líderes hay en la Argentina? "Según nuestro estudio, perdemos en la comparativa con la región. En

América latina la proporción de mujeres ocupando cargos de alta dirección subió en el último año dos puntos porcentuales, del 35% al 37%. Este año, en Argentina la proporción de mujeres líderes senior es del 29%, un punto porcentual menos que en 2022. Este número nos ubica en el puesto 25 de los 28 países en que se realizó el informe", detalla Matiana Behrends, directora de Consultoría en Human Capital de Grant Thornton. A su vez, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) destaca que en la Argentina solo 2 de cada 10 cargos jerárquicos son ocupados por mujeres. Es más, si se compara qué pasaba en 2010 y qué sucede ahora: la representación femenina solo subió del 16% al 18%.

"En la mayoría de las grandes empresas encontramos una buena representación de mujeres en las etapas iniciales de la carrera y también en mandos medios llegando muchas veces al 50%. Ese porcentaje cae significativamente en el top management y directorio", advierte Gabriela Terminielli, directora de BYMA Bolsas y Mercados Argentinos, y Co-Chair en Women Corporate Directors Argentina (WCD).

Específicamente, en el mundo de las finanzas durante muchos años las mujeres estuvieron a un lado. "Es fundamental que las empresas de este sector sean inclusivas. Sin duda se trata de una acción colectiva, las organizaciones deben adoptar políticas en ese sentido y que haya un compromiso de todos los integrantes y generar más oportunidades para las mujeres en sus carreras profesionales, y mayor participación en el liderazgo y en la toma de decisiones", opina Valeria Czarnota, Chief People Officer de Interbanking.



"Trabajamos para que todas las personas tengan las mismas condiciones, responsabilidades y oportunidades"






Érica Zamora,
vicepresidenta de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes

Objetivo urgente: el fin de la brecha

30/05/2023

Argentina - El Cronista [Diario] Mujeres que hacen

Tier:N/D Circulación: 19000 Audiencia 76000

 P. 12  3430 cm²  22501 cc  N/D N/D  Sin autor

Ref.: 447713813



Incorporar la cadena de valor

Banco Galicia tiene diferentes acciones internas para promover el talento femenino, y también llevan esta cultura más allá de sus puertas.

"Durante 2023 seguimos profundizando nuestro plan de acción. Lanzamos junto a Resiliencia SGR, una nueva línea de Financiamiento para empresas que promueven la diversidad y la inclusión en sus políticas internas, en su modelo de negocios o bien en la creación de productos y servicios. Con esta línea se continuó reforzando el compromiso para con la sociedad y el desarrollo económico de las empresas. Además, garantizamos y colocamos la primera obligación negociable de género en Argentina, emitida junto a Pro Mujer", afirma María Florencia Pereira, responsable de Diversidad e Inclusión de Banco Galicia.

29%
líderes senior en la Argentina son mujeres, según un estudio de Grant Thornton

Una de las mayores dificultades para que las mujeres rompan el techo de cristal "es la falta de oportunidades y de una cultura inclusiva en las empresas. A menudo, las mujeres no tienen acceso a las mismas oportunidades de crecimiento y liderazgo que los hombres, lo que limita su capacidad para avanzar en sus carreras. Sin embargo, actualmente, se está teniendo una agenda activa para abordar este problema", indica Melina Masnatta, directora global de Learning & Diversity, Equity and Inclusion en Globant. ¿Cómo hace esta firma para achicar la brecha? Con acciones concretas: "Inspirar a través de iniciativas y asociaciones, formar, contratar talento que represente diversidad, acompañar a las colaboradoras y promover el liderazgo", suma Masnatta.

En PepsiCo Argentina, más del 40% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres. "Vemos que el techo de cristal logra quebrarse cada día un poco más dentro de la industria y esperamos que dentro de poco ya no exista más", dice Matías Illo, HR Country Lead PepsiCo Argentina.

Este experto, además, resalta que "a la hora de 'dar el salto' hacia puestos de liderazgo, las mujeres suelen estar en etapas de la vida que coinciden con planes de formar una familia y existía cierto prejuicio de que no podían convivir. Ahora, el mundo está cambiando, y la maternidad es cada vez menos un impedimento para que una mujer se desarrolle profesionalmente y pueda ocupar una posición de liderazgo. Por supuesto que es necesaria una red de contención para poder balancear la vida en familia y la vida laboral".

En la Argentina, Intel junto con otras empresas líderes del mercado, formó Comité de Mujeres en Tecnología. "Nuestra visión es posicionar a la Industria Tecnológica como una industria inclusiva que ofrece oportunidades de desarrollo profesional en igualdad de condiciones para todos los géneros y generaciones. Esto se

logra a través de la presentación de diversas charlas de líderes que inspiran, concursos de mentores y también de otro tipo de workshops para poder achicar esta brecha", describe Mariela Lucchesi, directora de Marketing para Intel Latinoamérica.

"El avance de las mujeres en el mundo profesional aún se ve obstaculizado por fuertes barreras estructurales y sesgos inconscientes. De acuerdo con un estudio de IBM, 40% de los gerentes hombres dice que, para los líderes de su organización, las mujeres con hijos están tan dedicadas a sus trabajos como los demás. El estudio también revela que los atributos percibidos como críticos para el liderazgo siguen relacionados con el género: a los hombres se les valora por su creatividad y por estar orientados a los resultados con integridad, mientras que se espera que las mujeres sean estrategas y audaces, y que estén orientadas a las personas", revela María Marta Kenny, gerente de Recursos Humanos en IBM Argentina, Paraguay y Uruguay.

"Creo que la mayor dificultad es el convencimiento organizacional, en todos los niveles, de la importancia que deben tener los procesos de evaluación y desarrollo para sustentar con resultados el acceso a puestos superiores sin importar ni el género, ni la etapa de vida de la persona. Romper el techo supone un esfuerzo colectivo. Todos tenemos que ser responsables y aliados en la detección de oportunidades y facilitar que el talento pueda acceder sin trabas alguna", dice Marina Günther, CEO EssenceMediacom México y Latam.

María Belén González Mendíaz, directora de Recursos Humanos de Bristol Myers Squibb Argentina y Chile, reconoce que en la organización tienen "muchas mujeres con trayectorias increíbles, reconocidas a nivel internacional, que están en la compañía hace mucho tiempo y que han ido creciendo consistentemente. Esto sucede porque hubo un acompañamiento y un

“El techo de cristal y el suelo pegajoso existen, no lo voy a negar, pero me gusta más pensar en todas las posibilidades que tenemos para romper con ellos”

Mariana de Dios,
CEO de Traditum

incentivo constante para que puedan explotar al máximo su potencial y desarrollar sus carreras del modo que soñaron. Si desde las empresas creamos marcos propicios para el crecimiento y brindamos las oportunidades para avanzar, creemos firmemente que se generarán cambios profundos en la dinámica de género del mercado". Otro punto a tener en cuenta es cómo abordan desde las organizaciones los diferentes momentos vitales que atraviesan las mujeres. "En general las acciones se segmentan según el grado de responsabilidad y *seniority*. Vemos que las áreas de HR orientan acciones para *juniors*, mandos medios y *top management*. Pero, me parece fundamental pensar en el momento del ciclo vital que está la mujer. No solamente la etapa de la maternidad a la que en los últimos años se le ha dado especial importancia en cuanto a prácticas que contribuyan al buen desarrollo profesional, sino también a la etapa +45 que coincide con la perimenopausia y la menopausia", indica Terminielli. "Muchas de ellas ya están en posiciones de *top management* y todavía no se le ha dado el tratamiento que requiere este momento del ciclo vital. La continuidad de la vida productiva por la prolongación de la expectativa de vida debe ser también un tema al que atender en las empresas. Vemos directorios integrados por varones que tienen la posibilidad de continuar con una vida productiva, con ingresos acordes a su experiencia, pero cuando vamos a las cifras de mujeres en directorios, la misma es insignificante", dice la co-chair de WCD Argentina. En cuanto a la maternidad, una de las firmas que toma el tema es Kimberly-Clark. "Tenemos el programa Working Moms para las madres que han decidido hacer una pausa en sus carreras profesionales para dedicarse a la crianza o al cuidado, de manera que vuelvan a reinsertarse por periodos determinados de tiempo, con la opción de permanecer en la compañía si

se da la oportunidad", cuenta Claudia Casella, Sr Marketing Category Manager of South Cone de la compañía. "Una de las acciones más destacadas es la implementación de la política de licencia parental de seis meses pagos sin distinción de género, antigüedad, cargo o tipo de familia. Este beneficio iguala las condiciones entre géneros y evita sesgos al momento de contratación o promoción de carrera", ejemplifica Carolina López Camelo, directora de Sanofi para Cuidados Especiales en Cono Sur. Para Silvana Prekajac, fundadora de Giving Birth, la clave está en "trabajar a lo largo del ciclo de vida de la mujer, y entender las barreras que deben sortearse desde la redacción de un aviso para una posición, hasta un proceso de selección, de *onboarding*, de capacitación y desarrollo, y hasta incluso en el momento de salida, y comprender aquellos momentos críticos de vida para la mujer, entre ellos uno de los fundamentales, el convertirse en madre, ayuda a delinear acciones estratégicas que sin dudas impactarán en su motivación, compromiso y máximo potencial, pero que requiere compromiso de todos y todas quienes hacen el día a día de las organizaciones". Otro punto lo trae Andrea Perfetti, gerente de RRHH en Streambe: "en España se acaba de aprobar en el Congreso de Diputados español una ley que permite a las trabajadoras que sufren de menstruaciones dolorosas tomarse una 'baja menstrual', en Argentina aún estamos atrasados". "Para asegurarnos de estar alineados con las necesidades de todas nuestras colaboradoras, creamos programas de desarrollo profesional y liderazgo, así como oportunidades de mentoría y *coaching* que les permiten equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Además, fomentamos el crecimiento y formación de las mujeres desde temprana edad para garantizar su éxito personal y profesional en nuestra empresa", suma Nayana Pita, directora de Recursos Humanos para

América latina de Thales. Leyla Suárez, vicepresidente del Capítulo Venezuela de la International Coaching Federation, rescata el valor de los programas de mentorías, que les permitan a las mujeres "aprovechar al máximo su potencial e impulsar su desarrollo laboral. Esta medida implica hacer un esfuerzo sostenido para desarrollar en ellas competencias de liderazgo y dirección, así como microcompetencias complementarias que pueden ser vitales para asegurar su éxito". "El techo de cristal y el suelo pegajoso existen, no lo voy a negar, pero me gusta más pensar en todas las posibilidades que tenemos para romper con ellos. En este sentido, prefiero hablar del liderazgo positivo, que es el que valora el talento –sin distinción de género– y propone buenos ambientes de trabajo para que cada uno se desarrolle y encuentre calidad de vida en los ámbitos profesional y laboral", aclara Mariana de Dios, CEO de Traditum. Ximena Horcada, Human Resources Vice President para LatAm de Equifax, sostiene que "la flexibilidad es clave para un desarrollo profesional con equilibrio, y es cada vez más importante para todos, porque no es lo mismo cualquier momento del ciclo de una persona, de una familia, de una empresa. Es necesario en esto mucho diálogo, conversación, y que todas las partes estén dispuestas. La clave es el diálogo, la capacitación, el apoyarnos los unos a otros". María Del Cioppo, directora de Recursos Humanos de EY Global Delivery Services Argentina & México suma otra dificultad para romper el techo de cristal: "Muchas mujeres no creen en sí mismas ni se ven en puestos de liderazgo, tal vez por algún mandato social o familiar con el que conviven. Romperlo es una acción colectiva, en donde interviene la misma empleada, sus equipos, su *counselor* o mentor, así como las políticas organizacionales que promueven el liderazgo femenino".

"Que las mujeres estudien y que se les concedan oportunidades son dos hechos que no siempre van de la mano. Hoy, las mujeres se preparan en una universidad, hacen cursos y se forman según sus intereses y habilidades para sentarse en las sillas de quienes toman decisiones, lo que no quita que, en muchas ocasiones, no tengan los mismos espacios de interacción o de toma de decisiones que los hombres. En contraposición, en algunas ocasiones, sucede que muchas mujeres no disponen de un ingreso económico sustentable para acceder a capacitaciones por lo que, carecen de una autonomía en ese sentido", señala Juliana Landini, directora de Recursos Humanos de Verisure. Pero lo cierto es que no solo el proceso viene retrasado para arrojar resultados, sino que incluso muchas compañías ni siquiera iniciaron el camino. "Por ejemplo, el sector asegurador lleva un avance lento en relación con la temática y hay un porcentaje muy alto de empresas que aún no tiene el tema de género en su agenda. No cabe duda de que es clave acelerar los procesos, impulsar la reflexión junto a un menú de acciones. Y ese es el propósito del Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros: achicar la brecha entre el decir y el hacer en materia de igualdad de oportunidades", indica María Laura Leguizamón, directora de la entidad. "Romper el techo de cristal es una acción colectiva donde más allá de los esfuerzos individuales de las mujeres, nos encontramos en un momento excepcional en el que la gestión responsable de las empresas no es solo importante, sino necesaria. Debemos ser capaces de ofrecer soluciones escalables y sostenibles que generen un impacto real y tangible en la sociedad. Tenemos la oportunidad de ser protagonistas de esa reconstrucción distinta, más humana, que sitúa a las personas en el centro", concluye Fernanda Onzari Nobua, directora de E-commerce de DIA Argentina.

[...] a la proporción de mujeres líderes sénior es del 29%, un punto porcentual menos que en 2022. Este número nos ubica en el puesto 25 de los 28 países en que se realizó el informe, detalla Matiana Behrends, directora de Consultoría en Human Capital de Grant Thornton. A su vez, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) destaca que en la Argentina solo 2 de cada 10 cargos jerárquicos son ocupados por mujeres. Es más, si se compara qué pasaba en 2010 y qué sucede ahora: la representación f [...]

Objetivo ente:

ndela brecha

Desde que el tema de la brecha de género se instaló en la agenda, su tamaño viene

achicándose, aunque a un ritmo mucho más lento del deseado. Hoy aún existe diferencia entre lo que ganan los varones y las mujeres (es de un 25%, aproximadamente) y también en el desarrollo de carrera. Es por esto que se les exige cada vez más a las compañías que tengan un rol activo para sellar definitivamente esta grieta. Hay que acelerar el proceso, dice Andrea Ávila, CEO de Randstad Argentina. Hay industrias que deben trabajar la inclusión desde las líneas productivas. Todas las organizaciones deben medir y diagnosticar dónde están en temas de género, y esto incluye el salario, las oportunidades de capacitación, el acceso a puestos de dirección y más. Muchas piensan que lo están haciendo bien, pero pasan por alto los sesgos, afirma la especialista. Para Florencia Godoy, principal en Glue Executive Search, para quien la brecha de género y la diversidad en el espacio laboral son dos de las temáticas más conversadas y debatidas en los últimos años. Portan solo citar algunos ejemplos: el año pasado por primera vez más del 8% de la famosa lista Fortune 500 CEOs está conformada por mujeres. En el caso particular de la Argentina, el cupo femenino llega a 30% de los puestos directivos del país. Joan Michelson, referente especializada en ESG y conductora del aclamado Electric Ladies Podcast, asegura que las empresas más importantes no han cambiado el perfil de líderes solamente por una 'presión social', sino porque también encuentran en las profesionales mujeres cualidades muy necesarias que deben tener los directivos de empresas en contextos de cambio como el actual, añade Godoy. En este punto hay que introducir el efecto de la pandemia, que marcó un retroceso en tema de género (no nos olvidemos que las mujeres continúan cargando con la responsabilidad de las tareas de cuidado de personas a las que naturalmente las asociamos). Pero, lo cierto es que mirando los números duros de las compañías, la brecha se va achicando lentamente. Por supuesto que este proceso necesita acelerarse y para esto será clave reforzar palancas que ya existen o proponer nuevas, aclara Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina & Uruguay. Hay que trabajar, mapear y medir los comportamientos dentro de la organización. Se están midiendo comportamientos, sexismo, puesto de liderazgo, sesgos de género, haciendo acciones para capacitar en sesgo de género y toma de decisiones, cuenta Cintia González Oviedo, CEO en Bridge The Gap. Para esta experta en género, una de las medidas exitosas para cerrar la brecha es trabajar fuertemente en la toma de decisiones basadas en sesgo de género, porque a pesar de que muchas compañías tienen métricas o compromisos formales, el problema es que siguen teniendo los sesgos y los prejuicios. No tienen conocimientos de temas de género y consideran que trabajar temas de género, aunque no lo diga formalmente, es favorecer a las mujeres en detrimento del mérito. Hay una creencia muy arraigada de que el mérito, o que la diversidad y trabajar con grupos específicos, como por ejemplo mujeres, atenta contra la meritocracia de una compañía, analiza González Oviedo. Érica Zamora, vicepresidenta de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes, cuenta que idearon el programa de Autenticidad, en el que abordan la diversidad, la equidad y la inclusión. Trabajamos para que todas las personas tengan las mismas condiciones, responsabilidades y oportunidades, dice la líder. Una de nuestras primeras acciones fue crear un Comité de Autenticidad conformado por Martín Ticinese, el presidente de la compañía, líderes de diferentes áreas y referentes en la temática para Cada día son más las empresas que se comprometen con políticas que equiparan el sueldo y las oportunidades entre varones y mujeres. Aún son pocas las líderes en las organizaciones y la diferencia salarial sigue un 25% por debajo para ellas impulsar nuevas iniciativas, identificar posibles mejoras y sumar distintas miradas que enriquezcan el plan anual. Así, aumentamos la cantidad de mujeres en cargos directivos (hoy es del 26% directoras y 40% líderes), y también la cantidad de mujeres en todos los niveles, completa Zamora. Camino similar tomaron en Los Grobo. Adherimos a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres y, en ese marco, conformamos un Comité de Diversidad. Allí notamos que lo primero que teníamos que hacer es entender qué barreras enfrentan las mujeres en la organización para poder crecer profesionalmente y recién luego implementar acciones que puedan ayudar a trabajar esos inhibidores de carrera, relata Lucia Dellagiovanna, gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo de la firma. A su vez, también entendimos que era muy necesario trabajar en acciones de sensibilización para toda compañía para trabajar temas relacionados con los sesgos que enfrentan las mujeres en la vida laboral, poder hacerlos conscientes nos ayudara a derribarlos y gestionarlos a la hora de tomar decisiones, agrega Dellagiovanna. Por su parte, en Molinos también conformaron un comité, y ellos aseguran que sus números actuales son en parte resultado de esa equipo de trabajo. Nos enorgullece contar con un 48% de mujeres en posiciones de liderazgo (11 puntos porcentuales más que en 2017) y con un comité de reportes del CEO compuesto en un 50% por mujeres, que lideran áreas clave de la compañía como Operaciones y Abastecimiento, Tecnología, Recursos Humanos, Legales, Auditoría, Marketing y Transformación, dicen desde la firma. En Mercado Libre creemos que el real foco de atención debe ir hacia la etapa académica. Vemos que aún no existe un pool suficiente de mujeres que puedan ocupar los puestos de trabajo que necesitamos, sobre todo en espacios de tech/ STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, por su acrónimo inglés). De acuerdo con la Unesco, a los 15 años solo un 0,5% de las mujeres en el mundo desea convertirse en profesional de la ciencia y tecnología, comparado con el 5% de los varones. Esta brecha queremos combatir, aseguran desde el marketplace. Sueldos, también hay que medirlos La brecha salarial es uno de los puntos que más cuesta que se acorte, ya que el problema está en la cantidad de mujeres que acceden a puestos con mejores salarios. En este escenario, las empresas empiezan a mirar cómo tener un rol activo para equiparar ingresos. Las mediciones reflejan en algunos casos avances nulos. Por ejemplo, la brecha salarial de género que surge de la Encuesta Permanente de Hogares está clavada en un rango de 20-25% hace años. Esto es en toda la República Argentina y en todo tipo de organizaciones, apunta María A. Alegre, directora del ciclo Mujeres Líderes y codirectora del programa Level Up y la Certificación Next Board por la Universidad del CEMA (Ucema). Tenemos cada dos años una auditoría de Gender Equity and Equality International Standards (Geeins), que verifica que no existan diferencias salariales entre varones y mujeres, en cada una de las categorías. En Carrefour, nos ubicamos en el tercer nivel de verificación -existen cinco niveles, siendo el primero el más bajo y el quinto el más alto-, que significa que existen controles y existe una gobernanza que se aplica y certifica que no hay una brecha salarial, explica Candela Arias, directora de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo de Carrefour Argentina. Otra firma que mide cómo se comportan los salarios entre hombres y mujeres es Alsea, y aseguran estar en una paridad en el tema. Además, para proyectar a más mujeres, desarrollan otras acciones como: Impulsamos procesos de contratación y ascensos con

participación femenina. Fomentamos la participación de los líderes directivos en charlas sobre sesgos inconscientes, diversidad e inclusión. Tenemos espacios de concientización con speakers especializados, donde hombres y mujeres del equipo debatimos abiertamente sobre las problemáticas actuales en materia de género, y acompañamiento a las mujeres con prácticas que promuevan su bienestar` ,

enumera Sabrina Martins, directora de Recursos Humanos de Alsea para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Escalar la estructura ¿Cuántas mujeres líderes hay en la Argentina? `Según nuestro estudio, perdemos en la comparativa con la región. En América latina la proporción de mujeres ocupando cargos de alta dirección subió en el último año dos puntos porcentuales, del 35% al 37%. Este año, en Argentina la proporción de mujeres líderes sénior es del 29%, un punto porcentual menos que en 2022. Este número nos ubica en el puesto 25 de los 28 países en que se realizó el informe`, detalla Matiana Behrends, directora de Consultoría en Human Capital de Grant Thornton. A su vez, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) destaca que en la Argentina solo 2 de cada 10 cargos jerárquicos son ocupados por mujeres. Es más, si se compara qué pasaba en 2010 y qué sucede ahora: la representación femenina solo subió del 16% al 18%. `En la mayoría de las grandes empresas encontramos una buena representación de mujeres en las etapas iniciales de la carrera y también en mandos medios llegando muchas veces al 50%. Ese porcentaje cae significativamente en el top management y directorio`, advierte Gabriela Terminielli, directora de BYMA Bolsas y Mercados Argentinos, y Co- Chair en Women Corporate Directors Argentina (WCD). Específicamente, en el mundo de las finanzas durante muchos años las mujeres estuvieron a un lado. `Es fundamental que las empresas de este sector sean inclusivas. Sin duda se trata de una acción colectiva, las organizaciones deben adoptar políticas en ese sentido y que haya un compromiso de todos los integrantes y generar más oportunidades para las mujeres en sus carreras profesionales, y mayor participación en el liderazgo y en la toma de decisiones`, opina Valeria Czarnota, Chief People Officer de Interbanking.

`Trabajamos {>ara que todas as personas tengan las mismas condiciones, responsabilidades y oportunidades`

vicepresidenta de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes Una de las mayores dificultades para que las mujeres rompan el techo de cristal `es la falta de oportunidades y de una cultura inclusiva en las empresas. A menudo, las mujeres no tienen acceso a las mismas oportunidades de crecimiento y liderazgo que los hombres, lo que limita su capacidad para avanzar en sus carreras. Sin embargo, actualmente, se está teniendo una agenda activa para abordar este problema`, indica Melina Masnatta, directora global de Learning & Diversity, Equity and Inclusión en Globant. ¿Cómo hace esta firma para achicar la brecha? Con acciones concretas: `Inspirar a través de iniciativas y asociaciones, formar, contratar talento que represente diversidad, acompañar a las colaboradoras y promover el liderazgo`, suma Masnatta. En PepsiCo Argentina, más del 40% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres. `Vemos que el techo de cristal logra quebrarse cada día un poco más dentro de la industria y esperamos que dentro de poco ya no exista más`, dice Matías Illodo, HR Country Lead PepsiCo Argentina. Este experto, además, resalta que `a la hora de `dar el salto` hacia puestos de liderazgo, las mujeres suelen estar en etapas de la vida que coinciden con planes de formar una familia y existía cierto prejuicio de que no podían convivir. Ahora, el mundo está cambiando, y la maternidad es cada vez menos un impedimento para que una mujer se desarrolle profesionalmente y pueda ocupar una posición de liderazgo. Por supuesto que es necesaria una red de contención para poder balancear la vida en familia y la vida laboral`. En la Argentina, Intel junto con otras empresas líderes del mercado, formó Comité de Mujeres en Tecnología. `Nuestra visión es posicionar a la Industria Tecnológica como una industria inclusiva que ofrece oportunidades de desarrollo profesional en igualdad de condiciones para todos los géneros y generaciones. Esto se logra a través de la presentación de diversas charlas de líderes que inspiran, concursos de mentores y también de otro tipo de workshops para poder achicar esta brecha`, describe Mariela Lucchesi, directora de Marketing para Intel Latinoamérica. `El avance de las mujeres en el mundo profesional aún se ve obstaculizado por fuertes barreras estructurales y sesgos inconscientes. De acuerdo con un estudio de IBM, 40% de los gerentes hombres dice que, para los líderes de su organización, las mujeres con hijos están tan dedicadas a sus trabajos como los demás. El estudio también revela que los atributos percibidos como críticos para el liderazgo siguen relacionados con el género: a los hombres se les valora por su creatividad y por estar orientados a los resultados con integridad, mientras que se espera que las mujeres sean estrategas y audaces, y que estén orientadas a las personas`, revela María Marta Kenny, gerente de Recursos Humanos en IBM Argentina, Paraguay y Uruguay. `Creo que la mayor dificultad es el convencimiento organizacional, en todos los niveles, de la importancia que deben tener los procesos de evaluación y desarrollo para sustentar con resultados el acceso a puestos superiores sin importar ni el género, ni la etapa de vida de la persona. Romper el techo supone un esfuerzo colectivo. Todos tenemos que ser responsables y aliados en la detección de oportunidades y facilitar que el talento pueda acceder sin traba alguna`, dice Marina Günther, CEO EssenceMediacom México y Latam. María Belén González Mendíaz, directora de Recursos Humanos de Bristol Myers Squibb Argentina y Chile, reconoce que en la organización tienen `muchas mujeres con trayectorias increíbles, reconocidas a nivel internacional, que están en la compañía hace mucho tiempo y que han ido creciendo consistentemente. Esto sucede porque hubo un acompañamiento y un

Incorporar la cadena de valor

Banco Galicia tiene diferentes acciones internas para promover el talento femenino, y también llevan esta cultura más allá de sus puertas. `Durante 2023 seguimos profundizando nuestro plan de acción. Lanzamos junto a Resiliencia SGR, una nueva línea de Financiamiento para empresas que promueven la diversidad y la inclusión en sus políticas internas, en su modelo de negocios o bien en la creación de productos y servicios. Con esta línea se continuó reforzando el compromiso para con la sociedad y el desarrollo económico de las empresas. Además, garantizamos y colocamos la primera obligación negociable de género en Argentina, emitida junto a Pro Mujer`, afirma María Florencia Pereira, responsable de Diversidad e Inclusión de Banco Galicia. 29 % líderes sénior en la Argentina son mujeres, según un estudio de Grant Thornton incentivo constante para que puedan explotar al máximo su potencial y desarrollar sus carreras del modo que soñaron. Si desde las empresas creamos marcos propicios para el crecimiento y brindamos las oportunidades para avanzar, creemos firmemente que se generarán cambios profundos en la dinámica de género del mercado`. Otro punto a tener en cuenta es cómo abordan desde las organizaciones los diferentes momentos vitales que atraviesan las mujeres. `En general las acciones se segmentan según el grado de responsabilidad y seniority. Vemos que las áreas de HR orientan acciones para juniors, mandos medios y top management. Pero, me parece fundamental pensar en el momento del ciclo vital que está la mujer. No solamente la etapa de la maternidad a la que en los últimos años se le ha dado especial importancia en cuanto a prácticas que contribuyan al buen desarrollo profesional, sino también a la etapa +45 que coincide con la perimenopausia y la menopausia`, indica Terminielli. `Muchas de ellas ya están en posiciones de top management y todavía no se le ha dado el tratamiento que requiere este momento del ciclo vital. La continuidad de la vida productiva por la prolongación

de la expectativa de vida debe ser también un tema al que atender en las empresas. Vemos directorios integrados por varones que tienen la posibilidad de continuar con una vida productiva, con ingresos acordes a su experiencia, pero cuando vamos a las cifras de mujeres en directorios, la misma es insignificante`, dice la co-chair de WCD Argentina. En cuanto a la maternidad, una de las firmas que toma el tema es Kimberly-Clark. `Tenemos el programa Working Moms para las madres que han decidido hacer una pausa en sus carreras profesionales para dedicarse a la crianza o al cuidado, de manera que vuelvan a reinsertarse por periodos determinados de tiempo, con la opción de permanecer en la compañía si se da la oportunidad`, cuenta Claudia Casella, Sr Marketing Category Manager of South Cone de la compañía. `Una de las acciones más destacadas es la implementación de la política de licencia parental de seis meses pagos sin distinción de género, antigüedad, cargo o tipo de familia. Este beneficio iguala las condiciones entre géneros y evita sesgos al momento de contratación o promoción de carrera`, ejemplifica Carolina López Camelo, directora de Sanofi para Cuidados Especiales en Cono Sur. Para Silvina Prekajac, fundadora de Giving Birth, la clave está en `trabajar a lo largo del ciclo de vida de la mujer, y entender las barreras que deben sortearse desde la redacción de un aviso para una posición, hasta un proceso de selección, de onboarding, de capacitación y desarrollo, y hasta incluso en el momento de salida, y comprender aquellos momentos críticos de vida para la mujer, entre ellos uno de los fundamentales, el convertirse en madre, ayuda a delinear acciones estratégicas que sin dudas impactarán en su motivación, compromiso y máximo potencial, pero que requiere compromiso de todos y todas quienes hacen el día a día de las organizaciones`. Otro punto lo trae Andrea Perfetti, gerente de RRHH en Streambe: `en España se acaba de aprobar en el Congreso de Diputados español una ley que permite a las trabajadoras que sufren de menstruaciones dolorosas tomarse una `baja menstrual`, en Argentina aún estamos atrasados`. `Para asegurarnos de estar alineados con las necesidades de todas nuestras colaboradoras, creamos programas de desarrollo profesional y liderazgo, así como oportunidades de mentoría y coaching que les permiten equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Además, fomentamos el crecimiento y formación de las mujeres desde temprana edad para garantizar su éxito personal y profesional en nuestra empresa`, suma Nayana Pita, directora de Recursos Humanos para América latina de Thales. Leyla Suárez, vicepresidente del Capítulo Venezuela de la International Coaching Federation, rescata el valor de los programas de mentorías, que les permitan a las mujeres `aprovechar al máximo su potencial e impulsar su desarrollo laboral. Esta medida implica hacer un esfuerzo sostenido para desarrollar en ellas competencias de liderazgo y dirección, así como microcompetencias complementarias que pueden ser vitales para asegurar su éxito`. `El techo de cristal y el suelo pegajoso existen, no lo voy a negar, pero me gusta más pensar en todas las posibilidades que tenemos para romper con ellos. En este sentido, prefiero hablar del liderazgo positivo, que es el que valora el talento sin distinción de género y propone buenos ambientes de trabajo para que cada uno se desarrolle y encuentre calidad de vida en los ámbitos profesional y laboral`, aclara Mariana de Dios, CEO de Traditum. Ximena Horcada, Human Resources Vice President para LatAm de Equifax, sostiene que `la flexibilidad es clave para un desarrollo profesional con equilibrio, y es cada vez más importante para todos, porque no es lo mismo cualquier momento del ciclo de una persona, de una familia, de una empresa. Es necesario en esto mucho diálogo, conversación, y que todas las partes estén dispuestas. La clave es el diálogo, la capacitación, el apoyarnos los unos a otros`. María Del Cioppo, directora de Recursos Humanos de EY Global Delivery Services Argentina & México suma otra dificultad para romper el techo de cristal: `Muchas mujeres no creen en sí mismas ni se ven en puestos de liderazgo, tal vez por algún mandato social o familiar con el que conviven. Romperlo es una acción colectiva, en donde interviene la misma empleada, sus equipos, su counselor o mentor, así como las políticas organizacionales que promueven el liderazgo femenino`. `Que las mujeres estudien y que se les concedan oportunidades son dos hechos que no siempre van de la mano. Hoy, las mujeres se preparan en una universidad, hacen cursos y se forman según sus intereses y habilidades para sentarse en las sillas de quienes toman decisiones, lo que no quita que, en muchas ocasiones, no tengan los mismos espacios de interacción o de toma de decisiones que los hombres. En contraposición, en algunas ocasiones, sucede que muchas mujeres no disponen de un ingreso económico sustentable para acceder a capacitaciones por lo que, carecen de una autonomía en ese sentido`, señala Juliana Landini, directora de Recursos Humanos de Verisure. Pero lo cierto es que no solo el proceso viene retrasado para arrojar resultados, sino que incluso muchas compañías ni siquiera iniciaron el camino. `Por ejemplo, el sector asegurador lleva un avance lento en relación con la temática y hay un porcentaje muy alto de empresas que aún no tiene el tema de género en su agenda. No cabe duda de que es clave acelerar los procesos, impulsar la reflexión junto a un menú de acciones. Y ese es el propósito del Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros: achicar la brecha entre el decir y el hacer en materia de igualdad de oportunidades`, indica María Laura Leguizamón, directora de la entidad. `Romper el techo de cristal es una acción colectiva donde más allá de los esfuerzos individuales de las mujeres, nos encontramos en un momento excepcional en el que la gestión responsable de las empresas no es solo

importante, sino necesaria. Debemos ser capaces de ofrecer soluciones escalables y sostenibles que generen un impacto real y tangible en la sociedad. Tenemos la oportunidad de ser protagonistas de esa reconstrucción distinta, más humana, que sitúa a las personas en el centro`, concluye Fernanda Onzari Nobua, directora de E-commerce de DIA Argentina. `El techo de cristal y el suelo pegajoso existen, no lo voy a negar, pero me gusta más pensar en todas las posibilidades que tenemos para romper con ellos` Mariana de Dios, CEO de Traditum