

# MUJERES LÍDERES

*Silvia  
Tenazinha*

*El PODER de la  
DIFERENCIA*

# SUMARIO



6

## ENTREVISTA

**Silvia Tenazhinia**

Directora General de Salesforce Argentina

*El poder de la diferencia*

13

## ESPECIAL

**"Bienestar"**

32

**CAMILA AMORÍN/ BIOTECNOLOGÍA**

**Breast Cancer: Science and prevention.**

34

## COLUMNA ESPECIAL

**Bienestar: el desafío no es saberlo, es poder hacerlo**

Dra. Fátima González Palau, Directora del Instituto de Neurociencias y Bienestar de Insight 21, Think Tank de Universidad Siglo 21

## STAFF

[mujereslideres.com.ar](http://mujereslideres.com.ar)

**Directora ejecutiva**  
Wanda Pecile

**Colaboradoras**  
Rocío Pérez  
Pía Martínez  
Coni Vera  
Camila Amorin

**Diseño editorial**  
Agustina Tumini

**PH Foto portada**  
Mica Cortina

**Contenido Web**  
María Suarez



# Valorología

Cuidar el verdadero valor  
de tu empresa



**SanCorSalud**

Grupo de Medicina Privada

**La buena salud es todo**

Conocenos en [sancorsalud.com.ar](http://sancorsalud.com.ar)

# Maestría en Administración de Empresas (MBA)

ESCUELA DE NEGOCIOS Y POSGRADO



Líderes en  
innovación  
educativa.

UNIVERSIDAD  
**SIGLO** **21**



MIEMBRO DE

AACSB<sup>®</sup>

RECLA  
Red de Educación Continua  
de las Américas y Europa

EDITORIAL

---

# *El bienestar como REVOLUCIÓN ÍNTIMA*

En Mujeres Líderes creemos que el bienestar no es un privilegio, es un derecho. Y, al mismo tiempo, es una decisión personal y colectiva. Como mujeres ejecutivas, profesionales y creadoras, solemos poner nuestra energía al servicio de los demás, pero el verdadero liderazgo nace cuando aprendemos a cuidarnos primero.

Alimentar el alma no es detenernos: es dar un salto más alto. Es priorizar lo que nos nutre, elegir relaciones que nos potencien, proyectos que nos inspiren y espacios que nos devuelvan calma. El bienestar es la revolución más íntima que podemos encender, porque transforma nuestra manera de liderar.

Este octubre, invitamos a todas las mujeres a recordar que la salud integral, física, mental y espiritual, es la base sobre la cual construimos no solo carreras, sino también futuros más humanos.

*El bienestar es la revolución más íntima: cuando una mujer se cuida, transforma su manera de liderar y contagia fuerza a su entorno.*

**Wan Pecile**

*Directora de Mujeres Líderes Digital*



ENTREVISTA

*Silvia  
Tenazinha*

Directora General de Salesforce Argentina

---

# *El PODER de la DIFERENCIA*

---

Silvia Tenazinha es una de esas líderes que marcan caminos. Con una trayectoria que la llevó a ocupar posiciones estratégicas en banca, tecnología y hoy en Salesforce Argentina, su nombre se asocia con transformación, innovación y visión de futuro. Pero, más allá de los cargos, Silvia representa la fuerza de las mujeres que se animan a desafiar moldes y a liderar con propósito.

## **/ LIDERAZGO**

**ML** ¿Qué mentoras o modelos a seguir han tenido un impacto profundo en tu desarrollo profesional y qué aprendiste de ellos?

**ST** Más que mentoras, tuve lo que llamo patrocinadores: personas, tanto hombres como mujeres, que no solo me ofrecieron consejos, sino que también me abrieron puertas y me dieron visibilidad en espacios de decisión. De ellos aprendí que el talento y el esfuerzo son fundamentales, pero la verdadera diferencia la marcan la confianza y el respaldo de un líder que cree en vos. Me enseñaron a animarme a levantar la mano y asumir desafíos, incluso cuando no me sentía completamente preparada. Muchas veces, creyeron en mí más de lo que yo misma lo hacía.

**ML** ¿De qué manera logras conciliar tu rol de líder con tus necesidades y prioridades personales?

**ST** Más que conciliar, prefiero hablar de integrar. No se trata de separar la vida personal de la profesional, sino de encontrar un equilibrio donde ambas dimensiones se complementen. Soy la misma persona que trabaja, vive y busca ser feliz. Una de mis estrategias es agendar mis prioridades familiares con la misma seriedad que una reunión laboral, y procurar respetarlas. Por ejemplo, los miércoles por la noche voy a la iglesia

y no acepto otros compromisos: es un espacio que necesito y que cuido. Creo que mi energía y claridad mental dependen en gran medida de mantener esa organización.

**ML** ¿Qué estrategias empleaste para ganar confianza en ambientes de alta toma de decisiones, especialmente cuando predominan los hombres?

**ST** El “síndrome del impostor” existe, es real. Lo que me ayudó fue comprender que no necesitaba ser igual a los demás, sino que mi valor estaba justamente en mi diferencia. Mi estrategia fue doble: en primer lugar, la preparación, llegando a cada reunión con datos, contexto y una opinión propia, siempre abierta a revisarse. Y en segundo lugar, hacerme escuchar: no significa hablar más fuerte, sino aportar un punto de vista único, hacer las preguntas que otros no se animan y defender mi perspectiva con convicción.

**ML** ¿Qué cualidades valoras en las mujeres de tu equipo y cómo las apoyas para potenciar su crecimiento y liderazgo?

**ST** Valoro la diversidad, la confianza y la capacidad de darlo todo sin guardarse nada. Me gusta formar equipos de alta performance que sean diversos en género, edad, cultura y experiencia, porque esa mezcla genera creatividad e innovación. Creo firmemente que el liderazgo femenino aporta inteligencia emocional, colaboración y orientación a resultados. Las mujeres tenemos un impacto significativo en el bienestar de los equipos y en la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión. Cuando el lugar de trabajo es flexible y equitativo, más mujeres logran avanzar hacia niveles de liderazgo senior.

Mi objetivo como líder de Salesforce en Argen-

tina es dejar una huella positiva en las personas con las que trabajo e inspirar a más mujeres a romper barreras y demostrar su talento en el mundo STEM. En este camino, en Salesforce contamos con iniciativas como Salesforce Women Network, un programa que busca alcanzar un 50% de mujeres en puestos de liderazgo y acercar cada vez a más mujeres a disciplinas de ciencia, tecnología, matemáticas e ingeniería. Así, no solo apoyamos el crecimiento profesional de las mujeres, sino que también contribuimos a transformar el ecosistema y hacerlo más inclusivo y equitativo.

**ML** ¿Puedes compartir un error que te haya enseñado una lección valiosa y que pueda inspirar a otras mujeres a afrontar sus propios desafíos sin miedo a equivocarse?

**ST** En una ocasión, durante el lanzamiento de un proyecto, me enfoqué tanto en el resultado final que dejé de escuchar a mi equipo. Creía que tenía todas las respuestas. El proyecto se complicó, el lanzamiento se retrasó y ahí aprendí una lección fundamental: liderar no significa tener todas las respuestas, sino potenciar las que ya existen en el equipo. Mi error fue la falta de humildad y de escucha. Desde entonces entendí que un fracaso compartido es una oportunidad de crecimiento, y que el éxito es siempre una victoria colectiva.

#### / SILVIA EN SALESFORCE

**ML** En tu trayectoria hacia la dirección en una compañía tan innovadora como Salesforce, ¿cuál ha sido el desafío más grande que has enfrentado?

**ST** Uno de los desafíos más grandes que enfrenté en mi camino hacia la dirección fue impulsar la adopción de la tecnología como motor de transformación en un contexto de cambio constante. La llegada de tecnologías como la inteligencia artificial y, más recientemente, los agentes de IA, plantea un gran desafío para nuestros clientes, pero también una enorme oportunidad para evolucionar la forma en que trabajamos, lideramos equipos y creamos experiencias para los clientes.

En Salesforce entendemos que la transformación digital es mucho más que adoptar nuevas tecnologías: es una evolución cultural que promueve estructuras más horizontales, equipos colaborativos y habilidades clave como resiliencia, creatividad y adaptabilidad. Esta misión fue la que me motivó a asumir este rol: ayudar a las empresas a transformarse, aportar desde mi experiencia y contribuir al desarrollo del país, siendo parte de un cambio que genera impacto real y duradero.

*“El verdadero cambio comienza cuando las mujeres se animan a dar el paso, sin esperar a sentirse perfectas.”*

**ML** ¿Qué acciones concretas has implementado para promover la inclusión y la diversidad en tu equipo y en la cultura corporativa?

**ST** La inclusión y la diversidad son parte esencial de nuestra identidad. Salesforce nació con la convicción de que las empresas deben ser agentes de cambio positivo, y por eso trabajamos para construir un ecosistema laboral que refleje la sociedad en la que vivimos, basado en la confianza, la igualdad, la innovación y el bienestar de las personas.

Concretamente, impulsamos Equality Groups, comunidades que dan voz, oportunidades y representación a distintos colectivos. Un ejemplo es Salesforce Women Network, que busca acelerar el progreso de las mujeres en posiciones de liderazgo y generar más oportunidades en STEM. Otro caso es Genforce, que promueve la integración de todas las generaciones en el ámbito laboral mediante talleres, mentorías y voluntariado. A través de este grupo, llevamos adelante SilverTech, un programa que capacita a personas mayores de 50 años en habilidades digitales, acompañándolas en su reinserción profesional con el apoyo de nuestros propios colaboradores como mentores y coaches.

Estas iniciativas nos permiten avanzar hacia un entorno cada vez más inclusivo, diverso y equitativo, donde todas las personas puedan crecer y aportar lo mejor de sí mismas.

**ML** ¿Cómo visualizas el futuro del liderazgo femenino en el sector tecnológico y qué consejos darías a las mujeres que desean ocupar roles ejecutivos?



**ST** El liderazgo femenino tiene un rol clave en la construcción de organizaciones más equitativas, colaborativas y centradas en las personas.

Mi consejo para las mujeres es animarse a ser protagonistas: dar el paso sin esperar a sentirse “perfectas”. Muchas veces creemos que debemos cumplir todos los requisitos para asumir un desafío, cuando en realidad lo importante es empezar, confiar en nuestro talento y salir del “suelo pegajoso”. Sin embargo, luego aparecen los llamados “escalones rotos”, esos momentos en los que las mujeres sienten que deben interrumpir su carrera por responsabilidades familiares o por esquemas laborales poco flexibles.

Aquí las organizaciones tienen un gran desafío: no perder ese talento valioso. Para lograrlo es clave avanzar hacia esquemas más flexibles, equitativos y orientados a objetivos. También creo que el modelo de “trabajos líquidos”, basado en proyectos y no en estructuras rígidas de dependencia, va a marcar el futuro del mercado laboral. Las nuevas generaciones ya están impulsando este cambio con una mentalidad distinta sobre el trabajo, el consumo y los estilos de vida, mucho más dinámica que la de los modelos tradicionales.

**ML** En un entorno tan dinámico como el de Salesforce, ¿cómo te mantienes actualizada y adaptas tu visión a los cambios del mercado?

**ST** En Salesforce cultivamos lo que llamamos una mentalidad de principiante: estar en constante capacitación, escuchar, aprender y mejorar de manera continua. Esa actitud nos permite adaptarnos rápidamente y mantenernos a la vanguardia en un entorno en permanente transformación. Además, promovemos una cultura de innovación cotidiana, donde cualquier colaborador —sin importar su rol— puede aportar ideas que transformen procesos, experiencias y soluciones.

Salesforce también dispone de Trailhead, nuestra plataforma de aprendizaje online gratuita con más de 5.000 módulos, que abarca desde desarrollo de software y administración de Salesforce hasta habilidades blandas y liderazgo. Así creamos

un entorno donde cada persona puede crecer, encontrar propósito en su trabajo y expresarse con autenticidad, asegurando que como organización sigamos evolucionando y anticipándonos a los cambios.

**ML** ¿Cuál consideras que ha sido la decisión o iniciativa clave que impulsó el crecimiento y éxito de Salesforce bajo tu liderazgo?

**ST** Creo que fue clave la convicción de que Argentina tiene todo para convertirse en un hub global de inteligencia artificial. Su talento, creatividad y capacidad de innovación nos motivan a impulsar el desarrollo local, fortalecer el ecosistema tecnológico y promover liderazgos resilientes, creativos y adaptativos.

Desde Salesforce, asumimos la responsabilidad de ser un aliado estratégico en la transformación digital de las empresas argentinas, acompañándolas en un momento de grandes cambios globales, como la adopción de la inteligencia artificial. Nuestro objetivo fue trabajar de manera cercana con clientes y socios para que pudieran anticiparse a estos cambios, potenciar la calificación de sus equipos y tomar decisiones más estratégicas. Esta visión y compromiso, tanto con el negocio como con el país, han sido determinantes para el crecimiento y el impacto de Salesforce.



**/ Un libro:**

El Principito. Es un clásico que me recuerda la importancia de ver más allá de lo evidente y de cuidar lo que es verdaderamente importante, como lo son las relaciones humanas.

**/ Un lugar:**

Roma. Es un museo a cielo abierto, un libro de historia.

**/ Un recuerdo de niña:**

El arroz con leche con canela que hacía mi abuela Lidia.

**/ Un perfume:**

Eternity de Calvin Klein.

**/ BIENESTAR**

**ML** ¿En contextos de alta presión, ¿qué estrategias utilizás para gestionar el estrés y mantener la claridad en la toma de decisiones?

**ST** Mi estrategia número uno es disfrutar y agradecer. Una de las formas en que lo hago es saliendo a correr, esos 30 o 40 minutos me permiten desconectarme, alejarme de las pantallas y concentrarme solo en el camino. A veces escucho música o un podcast, pero lo importante es que mi mente se reinicia. Además, en el día a día procuro tomar las decisiones más críticas por la mañana, cuando mi mente está más fresca. No es casualidad: entreno todas las mañanas, y ese hábito me da la energía y la claridad que necesito para comenzar el día con foco.

**ML** ¿Tenés rutinas o hábitos diarios que consideres claves para mantener tu energía focalizada y bienestar?

**ST** Sí, tengo una rutina de mañana muy simple pero poderosa: entrenar. En ese momento no miro el teléfono ni reviso correos; es un espacio para disfrutar, agradecer y ordenar mis pensamientos antes de empezar el día. Es mi ancla, lo que me da la energía y la claridad necesarias para afrontar cualquier desafío.

**ML** ¿De qué manera creés que tu propio compromiso con el bienestar influye en la motivación y productividad de tu equipo?

**ST** Creo que, como líderes, debemos predicar con el ejemplo. Si yo no muestro compromiso con un proyecto o no atiendo un problema, no puedo pedirle a mi equipo que lo haga. Mi nivel de involucramiento transmite que se trata de una prioridad real, y esa coherencia es la que fomenta una cultura de innovación, creatividad y productividad sostenible.

A woman with long brown hair, wearing a light blue button-down shirt, is sitting at a wooden desk in a modern office. She is looking towards the camera with a slight smile. On the desk, there is a laptop, a small potted plant, and a dark coffee cup. The background shows a glass partition and some office plants.

# Soluciones globales. Decididos a ser los mejores.

► Auditoría   ► Consultoría   ► Impuestos   ► Legales   ► BSO & Payroll



[bdoargentina.com](https://bdoargentina.com)

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © 2025. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



Good food, Good life

Nuestro propósito es **desarrollar todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida** hoy y para las generaciones futuras.



Conocé más en  
nuestra web

[www.nestle.com.ar](http://www.nestle.com.ar)

NESCAFÉ



NESPRESSO



◆ ESPECIAL ◆  
BIENESTAR



# Cómo construimos el INFORME DE BIENESTAR en Mujeres Líderes

**E**l **Informe de Bienestar** nació de un ejercicio de inteligencia colectiva. Desde *Mujeres Líderes* convocamos a **empresas de primer nivel** para que fueran ellas mismas quienes propusieran las preguntas clave en torno al bienestar corporativo.

De ese intercambio surgió un **cuestionario completo y representativo**, diseñado no solo para diagnosticar, sino también para inspirar buenas prácticas y abrir nuevas conversaciones dentro de las organizaciones.

Una vez definido el cuestionario unificando las preguntas y temas repetidos, **invitamos a más compañías a sumarse y responderlo**, ampliando la mirada con la diversidad de experiencias y enfoques. De este modo, el informe refleja tanto la visión de quienes lideran la agenda del bienestar como la de aquellas que buscan integrarla de manera más profunda a su cultura corporativa.

**El resultado es un material que reúne tendencias, desafíos y oportunidades**, ofreciendo un mapa actualizado sobre cómo se vive y se proyecta el bienestar en las organizaciones de hoy.



## El cuestionario

1. ¿Cuál es la estrategia de bienestar que están implementando y qué acciones concretas llevan adelante en esta línea?
2. ¿Qué rol cumplen los líderes en la promoción del bienestar dentro de sus equipos?
3. ¿Existe una relación directa entre el bienestar de los colaboradores y la mejora en los resultados organizacionales?
4. Más allá de beneficios puntuales o pausas activas, el bienestar también implica sentirse valorado y tener oportunidades de crecimiento profesional. ¿Cómo conectan el bienestar con el desarrollo del talento?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en materia de bienestar, especialmente en relación con la diversidad y la inclusión?
6. ¿Qué beneficio o acción adicional consideras que aún falta incorporar en las empresas para fortalecer su estrategia de bienestar?
7. ¿Cómo miden el impacto de sus iniciativas de bienestar y qué indicadores consideran más relevantes para evaluar su efectividad?



ArcelorMittal

---

María Eugenia  
Arata  
Directora de  
Personas y  
Relaciones  
Institucionales

---

## ♦ Cuatro pilares para un bienestar integral

Más allá de beneficios puntuales o pausas activas, el bienestar también implica sentirse valorado y tener oportunidades de crecimiento profesional. ¿Cómo conectan el bienestar con el desarrollo del talento?

Una estrategia de bienestar debe ser robusta y tener un abordaje sistémico, el cual debe incluir muchos aspectos;

**1. Propósito:** las personas deben sentirse identificadas con el propósito de la compañía y el propósito personal, esto es fundamental, conectar con lo que nos apasiona, con algo que trasciende lo que hago todos los días, desarrollarme profesional y personalmente.

**2. Compromiso,** es muy importante poder generar engagement con los

equipos de trabajo, que es lo que me conecta con la organización, valores compartidos, un liderazgo exponencial que me desafía, una cultura diversa que me potencia y hace que podamos dar nuestra mejor versión.

**3. Resiliencia,** es muy importante que tengamos entornos de trabajo resilientes, que podamos aprender todos los días, equivocarnos y que el error sea parte del modelo de aprendizaje continuo.

**4. Comunidad / Humanidad:** brindar un entorno de trabajo más humano, que podamos sentirnos parte de una comunidad más amplia y sentido de pertenencia.

Cuando logramos estos cuatro drivers estratégicos, sin dudas estaremos abordando una estrategia de bienestar integral.

“El verdadero bienestar corporativo es la base sobre la cual se potencia el talento y una cultura innovadora.”



---

**María Fernanda Amado,**  
Directora de  
RRHH, Legales y  
Compliance de  
Nestlé Argentina,  
Uruguay y  
Paraguay

---

## ♦ Bienestar en el centro: la estrategia de Nestlé para crecer con su gente

**E**n Nestlé, creemos que cuidar el bienestar de nuestra gente es también cuidar de nuestra cultura y de nuestro futuro. Por eso, llevamos adelante un modelo centrado en las personas, que pone a los colaboradores en el centro de la gestión y busca generar una experiencia humana positiva. Apuntamos a que las acciones que impulsamos contribuyan a generar sentido de pertenencia, crear conexiones, reconocer y construir confianza entre los colaboradores. Todo esto, naturalmente, se refleja en la forma en que crecemos como compañía.

Para lograr esto, nos basamos en una estrategia de bienestar con cinco ejes que se complementan entre sí: salud

física, salud mental, salud financiera, equilibrio entre vida personal y laboral, y desarrollo profesional. Algunas acciones concretas incluyen: programa de asesoramiento psicológico y nutricional; oficina pet friendly; ampliación de licencias para cuidadores; jornadas de vacunación antigripal; días adicionales de vacaciones y 20 días de trabajo remoto desde cualquier lugar del mundo. Además, contamos con oficinas diseñadas con espacios abiertos que promueven el trabajo en equipo, la integración y la creatividad.

De todas formas, creemos que el bienestar no se limita a beneficios específicos, sino que requiere de una cultura basada en el respeto, la escucha y un propósito compartido.

Los líderes cumplen un rol central en la construcción de entornos laborales saludables. Su responsabilidad no se limita a coordinar tareas: son quienes marcan el rumbo, acompañan a sus equipos y generan las condiciones para que cada persona pueda desarrollarse plenamente.

En Nestlé promovemos un estilo de liderazgo inclusivo y cercano, que combina la capacidad de inspirar con la de acompañar y desafiar de manera positiva. Para fortalecer ese rol, les damos a nuestros líderes herramientas concretas, como capacitaciones para seguir desarrollando habilidades, espacios de retroalimentación constructiva y programas de reconocimiento que refuercen su impacto. Así, el liderazgo se convierte en una palanca esencial para construir culturas de confianza, colaboración y crecimiento, donde el bienestar se vuelve parte natural de la experiencia de trabajar en Nestlé.

Sin dudas. El bienestar de los colaboradores es un motor directo de la productividad, la innovación y el compromiso. Lo vemos en cosas muy concretas: cuando las personas se sienten escuchadas y seguras, disminuye el ausentismo, mejora la energía en los equipos y surgen más ideas. Cuando se sienten valoradas y con un propósito claro, aumenta el compromiso y se fortalece la cultura.

Por eso, en Nestlé ponemos el bienestar en el centro de nuestra agenda: cuando nuestra gente está bien, los equipos alcanzan su máximo potencial y los resultados llegan de manera sostenible. En Nestlé, entendemos que el bienestar y el desarrollo del talento van de la mano y se potencian mutuamente. El desarrollo, cuando amplía las capacidades y abre nuevas oportunidades, se convierte en un motor de bienestar; y, al mismo tiempo, para que una persona pueda crecer de verdad necesita un entorno que le brinde seguridad psicológica, escucha, inclusión y un fuerte sentido de pertenencia.

Con esa mirada integral, impulsamos programas de misiones internas, pasantías, becas, experiencias internacionales, trabajo en células ágiles para proyectos específicos, círculos de mentoring, desayunos con líderes y otros espacios de aprendizaje que permiten expandir horizontes y fortalecer conexiones. Ade-

más, contamos con una plataforma propia de e-learning y múltiples instancias de capacitación para que cada colaborador pueda seguir desarrollándose. El bienestar empieza por crear las condiciones para que cada persona pueda aprender, evolucionar y proyectarse. Uno de los principales desafíos para las organizaciones es comprender que el bienestar no puede abordarse con una fórmula única: cada persona vive realidades distintas según su contexto, etapa de vida e identidad. Por eso, la diversidad y la inclusión son clave para diseñar propuestas flexibles que respondan a esas diferencias.

En Nestlé integramos la perspectiva de diversidad, equidad e inclusión en nuestra cultura, en la forma de liderar y en nuestras políticas. Esto se refleja en acciones como la ampliación de licencias para cuidadores, programas de mentoring que conectan distintas generaciones y trayectorias, y espacios de trabajo abiertos y colaborativos.

Nuestro objetivo es que cada persona pueda ser auténtica, sentirse valorada y contar con un entorno seguro para crecer. Cuando la diversidad se traduce en inclusión y pertenencia, el bienestar se vuelve más genuino y los equipos alcanzan su máximo potencial. Más que sumar nuevas iniciativas, el verdadero desafío es que el bienestar sea adoptado de forma orgánica por los líderes. Desde las áreas corporativas se pueden diseñar programas, pero si no son llevados a la práctica cotidiana, difícilmente transforman la experiencia de las personas.

Por eso, lo que aún falta en muchas organizaciones es poner el tema en el centro de la agenda de liderazgo: formarlos, acompañarlos y darles herramientas para que sean ellos quienes generen entornos de confianza y cercanía. Cuando el bienestar está en la manera de liderar —y no solo en un listado de beneficios— se convierte en parte de la cultura y logra tener un impacto real.



L'ORÉAL  
GROUPE

---

Jimena Belloso,  
Directora  
de Recursos  
Humanos en  
L'Oréal Groupe  
Argentina

---

## ♦ El Bienestar como Clave para Potenciar el Talento y la Innovación en L'Oréal Groupe

Nuestra estrategia de bienestar está directamente conectada con nuestro propósito de crear la belleza que mueve al mundo, lo que implica cuidar no solo a los consumidores, sino también a quienes forman parte de nuestra organización. En L'Oréal Groupe, con más de 60 años de presencia en el país y más de 500 colaboradores directos, entendemos el bienestar como un valor estratégico y fundamental en nuestra gestión de personas. Ya no concebimos el equilibrio entre trabajo y vida personal como mundos separados, sino como una unión integral de ambos ecosistemas. Desde hace + 10 años,

implementamos a nivel global Share & Care, un programa creado con el objetivo de garantizar que todos los empleados del Grupo en todo el mundo tengan acceso a una protección social de alto nivel y a beneficios sociales de primera categoría. Este programa se articula alrededor de cuatro pilares fundamentales: **Protection, Health, Balance y Workplace.**

En Argentina, lo traducimos en acciones concretas: Licencias extendidas de maternidad y paternidad, una política de trabajo flexible con esquemas de trabajo híbrido, cuatro días personales, días de vacaciones superiores a lo establecido por ley y un mediodía libre en el cumpleaños.

Además, ofrecemos otros beneficios y políticas que procuran acompañar a las personas en los diferentes momentos de su vida: salas de lactancia, apoyo frente a enfermedades oncológicas, y un servicio de atención personalizada a través del EAP (Programa de Asistencia al Empleado).

Los líderes en L'Oréal Groupe cumplen un papel clave en promover una cultura de bienestar. La organización puede diseñar políticas, procesos o herramientas, pero todo ello se materializa a través de los líderes que habilitan y promueven espacios de seguridad psicológica y bienestar. Son embajadores de cultura, asegurando el cuidado y bienestar de sus equipos, impulsando su desarrollo y crecimiento profesional, permitiéndoles alcanzar su mejor versión.

Definitivamente. Cuando las personas se sienten cuidadas y valoradas, se genera un círculo virtuoso: mayor compromiso, mejor clima laboral y mejores resultados. En L'Oréal Groupe como referentes de la industria de la belleza con 16 marcas en el país, vemos que políticas como la flexibilidad laboral, los programas de salud y el acompañamiento en momentos clave de la vida impactan directamente en el orgullo y motivación de los equipos, creatividad e innovación y los resultados de negocio.

Para nosotros, bienestar y desarrollo son inseparables, esto implica crear un entorno donde las personas puedan desplegar todo su potencial. En L'Oréal Groupe, brindamos las condiciones para que cada colaborador se enfoque en su crecimiento profesional, explore nuevas oportunidades y proyecte su carrera alineada con sus intereses y con el propósito de la compañía.

Ofrecemos oportunidades de crecimiento a través de programas como SeedZ para graduados, pasantías, L'Oréal For Youth, oportunidades de carrera local e internacional y una amplia oferta de formaciones digitales (Coursera, LinkedIn Learning, TED).

El gran desafío es que el bienestar contemple las distintas edades, géneros, culturas y contextos socioeconómicos. En L'Oréal Groupe trabajamos desde hace más de 20 años en diversidad, equidad e inclusión, y en Argentina lo impulsamos con iniciativas como el Comité Prisma, el programa de Abastecimiento Inclusivo y

el protocolo de violencia de género para crear entornos laborales seguros.

También impulsamos políticas de igualdad salarial, la inclusión de personas con discapacidad y programas para combatir estereotipos generacionales. El desafío está en seguir evolucionando para que todas las personas se sientan representadas y cuidadas, sin barreras ni estigmas.

En L'Oréal Groupe creemos que el bienestar evoluciona con las personas y con los cambios de la sociedad. Por eso, en los últimos años, avanzamos en un eje clave que suele quedar rezagado: la diversidad generacional. A través de nuestra alianza con Fundación INECO, que llevamos adelante desde hace cinco años en Argentina, trabajamos en la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades mentales, con una plataforma en línea de recursos gratuitos, encuestas de screening y entrevistas con profesionales de salud mental.

En 2024 dimos un paso más con iniciativas innovadoras: organizamos un encuentro con dermatólogos con más de 80 invitados y participamos en el SEF para poner en agenda temas como la generación silver y la menopausia, frente a una audiencia de más de 500 personas.

El desafío hacia adelante es seguir ampliando estas acciones para que cada colaborador, sin importar su edad o etapa de vida, se sienta cuidado, valorado y con herramientas reales para crecer en la organización.



---

Por Matiana Behrends, Socia de Advisory Services y Líder de Human Capital Services en Grant Thornton Argentina

---

## ♦ La búsqueda de la paridad de género como motor del bienestar laboral

**L**a gestión de la diversidad y el bienestar en las organizaciones constituye un factor estratégico para alcanzar resultados sostenibles. La diversidad de género, edad, cultura y experiencias aporta valor en la innovación, la toma de decisiones y la competitividad. A su vez, promover el bienestar integral de las personas fortalece el compromiso, optimiza la productividad y mejora el clima laboral. Integrar ambas dimensiones contribuye a una cultura inclusiva, sólida y orientada al alto desempeño. Ahora, ¿Cómo estamos cuando hablamos de diversidad?

**. El camino hacia la paridad de género**  
Según el reporte Women in Business

2025 publicado por Grant Thornton, el índice de paridad de género a nivel global es de 34%. Esto quiere decir que más de un tercio de los puestos de liderazgo y toma de decisiones están ocupados por mujeres. El Reporte también predice que, si esta tendencia continúa, la paridad de género se alcanzará en este sector para el año 2051.

A más de un cuarto de siglo de distancia, el camino por recorrer parece arduo. El contexto actual de mercados dinámicos debido a las situaciones de conflictos geopolíticos, la incertidumbre a raíz de los cambios en las tarifas y los consecuentes cambios en las cadenas de suministros globales, generan un contexto que puede resultar complicado para el desarrollo laboral de las mujeres.

Las crisis económicas han impactado históricamente en el índice de paridad de género. Ejemplos de esto fueron la crisis financiera mundial 2007-2008, la crisis del Euro en 2015 y la pandemia global de COVID -19 en 2020. Estos números demuestran que, cuando el mercado de empleo sufre, también lo hace la paridad de género. Es decir que la prosperidad

"La paridad de género es un objetivo de muchas empresas. Sin embargo, no siempre están claras las razones de esta meta ni el impacto que puede tener en el clima de trabajo, en la productividad de las organizaciones y en la salud de sus comunidades."

de las comunidades está intrínsecamente vinculado al desarrollo de las mujeres, como desde hace décadas difunde ONU Mujeres.

#### **. El verdadero impacto de la diversidad en el mundo laboral**

En nuestro país, el índice de paridad de género está levemente por encima del índice global, alcanzando el 34,9% en los puestos de liderazgo de las empresas del mercado medio.

Sin embargo, tanto en nuestro país, como en otras regiones del mundo podemos observar sectores, industrias e incluso profesiones en las cuales las mujeres tienen una posición muy lejana de la alcanzada por los hombres. Los sesgos en procesos de reclutamiento y promoción aún existen, y si bien las organizaciones buscan la manera de cerrar grietas; a veces las raíces de estas diferencias no son fáciles de diagnosticar.

Herramientas de gestión como Encuestas de Clima, Evaluaciones de Desempeño 360° y Herramientas de Análisis y Monitoreo de ciertas variables pueden ser claras ventajas a la hora de conocer verdaderamente como todos los colaboradores perciben el clima laboral y sus oportunidades de carrera dentro de la organización.

Un ejemplo de estas metodologías de análisis y gestión es el Diversity Assessment Tool (DAT), una herramienta desarrollada durante 2025 en Grant Thornton Argentina. Esta herramienta nos permite

entender los factores más visibles dentro de una institución, como los órganos de gobernanza, las políticas implementadas y el desarrollo de carrera; y también hemos aprendido a detectar lo que no es tan fácil de ver, como la influencia de la cultura en la adopción de políticas, los sesgos y preconcepciones que afectan el día a día y los estilos de liderazgo que más influyen en los equipos de trabajo.

A través de herramientas como esta, una organización puede comprender de manera más completa que perciben sus colaboradores y en función de eso, cuál es su experiencia cotidiana como miembros de la comunidad laboral.

#### **. Los desafíos pendientes en el mundo del empleo**

Sin dudas, aún queda camino por recorrer para que las mujeres perciban que cuentan con las mismas oportunidades que los hombres; especialmente en industrias y actividades que tradicionalmente han sido más masculinizadas como las disciplinas STEM (Ciencias, Tecnologías, Ingeniería y Matemáticas). Algunas cuestiones como el equilibrio entre la maternidad y las exigencias de una carrera corporativa; o la distribución igualitaria entre hombres y mujeres del cuidado del hogar y de los hijos u otros familiares; continúan siendo desafíos hoy en día.

Tanto los hombres como las mujeres profesionales se encuentran, a partir de la era post- pandemia buscando la manera de llevar adelante una vida saludable y una carrera exitosa al mismo tiempo. Si bien la respuesta aún no es completamente clara, una parte importante parece ser una metodología de trabajo con flexibilidad, enfocada en resultados y la priorización de vínculos de confianza y responsabilidad entre empleadores y colaboradores.



---

Nora Mosso,  
Gerenta de  
Marketing

---

♦ De la salud a  
la inclusión:  
una visión  
transformadora  
del bienestar

**E**n SanCor Salud, cuando pensamos en bienestar, lo hacemos desde la raíz misma de lo que ofrecemos: la salud. Nuestra estrategia empieza allí, en lo que vive cada persona que nos elige.

Diseñamos planes de cobertura flexibles, amplios, capaces de adaptarse a distintas etapas de vida y a tendencias que cambian con rapidez. Queremos que cada asociado encuentre en SanCor Salud un espacio a medida, un resguardo confiable, una respuesta clara para cada necesidad.

Pero el bienestar no termina en la cobertura: se expande y trasciende. Abarca las charlas que abrimos a la comunidad y los encuentros donde compartimos saberes que iluminan la prevención y el cuidado cotidiano. También se refleja en cómo trabajamos hacia adentro, en la cultura organizacional que cultivamos con esquemas de flexibilidad y con un liderazgo cercano, capaz de escuchar y acompañar.

Y está, además, en los valores que pre-



## “Estoy segura de que el futuro del bienestar será más humano, participativo y diverso”

gonamos: el compromiso con el deporte, con la inclusión, con la educación y con el padrinazgo de escuelas rurales. Muchísimos proyectos que trascienden y transforman. Allí se enraíza nuestra convicción de que el bienestar no es una acción aislada, sino una trama de vínculos y oportunidades que sostienen a las personas en su totalidad.

Creo que cada líder es una pieza clave en la construcción de bienestar dentro de los equipos. Liderar es guiar proyectos, pero también acompañar procesos humanos. Es escuchar con empatía, acompañar con cercanía, inspirar con ejemplo y abrir caminos que fortalezcan la confianza.

Un liderazgo auténtico genera sinergia entre la búsqueda de resultados y la capacidad de inspirar, estando presente en los momentos justos, los que realmente importan.

Estoy convencida de que así es. El bienestar es el motor que sostiene la vida de una organización. Cuando una persona se siente cuidada, escuchada y valorada, su energía se multiplica en creatividad, compromiso y dedicación.

En nuestra labor diaria lo vemos de manera concreta: equipos motivados, que encuentran sentido en lo que hacen y que transmiten esa confianza en cada acción y en cada mensaje.

Desde mi visión, el bienestar es un motor que impulsa tanto la permanencia del talento como la calidad de lo que entregamos a la comunidad. Cuando las personas saben que forman parte de un proyecto que las hace sentir parte y las reconoce, los resultados llegan como consecuencia natural.

Creer, sentirse valorado y tener oportunidades de desarrollo es, en sí mismo, una forma de bienestar. Por eso alentamos la formación continua, el aprendizaje compartido y la posibilidad de que cada persona explore nuevas facetas de su talento.

Estoy convencida de que cuando alguien siente que tiene lugar para desplegar su potencial, crece todo el equipo.

En mi opinión, el mayor desafío es comprender que la diversidad es una realidad que atraviesa a cada equipo. Diferentes generaciones, géneros, trayectorias, formas de vivir y de sentir. Ese mosaico de realidades nos interpela a repensar cómo ofrecer bienestar que sea genuinamente inclusivo.

A nivel de las empresas, lo que se necesita es acompañar este proceso con acciones que reconozcan singularidades, garanticen la igualdad de oportunidades y, al mismo tiempo, habiliten conversaciones honestas sobre identidad, accesibilidad y equidad. Que las diferencias sean una fuente de la cual podamos beber y enriquecernos.

Creo que todavía hay mucho camino por recorrer en la personalización del bienestar. Así como la medicina avanza hacia lo personalizado, también en las organizaciones deberíamos generar propuestas que acompañen mejor cada etapa de la vida de cada persona. Pienso en beneficios más flexibles, acompañamiento más cercano, y sobre todo, espacios de escucha real para que sean los propios colaboradores quienes co-creen esas propuestas.

No olvidemos que las empresas son/ somos agentes activos de la sociedad, por ende sujetos sociales con capacidad de transformar. Nuestro compromiso con la educación, con la mirada cercana y la inclusión deben ser ejemplo para la construcción de comunidades con mayor bienestar.



---

**Marisel Valdez**  
Gerente de Capital  
Humano, BDO en  
Argentina

---

## ♦ El bienestar como propuesta de valor



**E**n BDO Argentina, el bienestar de quienes formamos parte de la organización es un pilar fundamental de nuestra propuesta de valor. 1. Propósito: las personas deben sentirse identificadas con el propósito de la compañía y el propósito personal, esto es fundamental, conectar con lo que nos apasiona, con algo que trasciende lo que hago todos los días, desarrollarme profesional y personalmente.

Lo promovemos tanto hacia nuestros colaboradores actuales como hacia quienes desean sumarse a nuestro equipo. Creemos que cuidar de nuestra gente es cuidar de la calidad del servicio que brindamos, y por eso lo integramos como parte esencial de nuestra cultura. Para nosotros, el bienestar implica fomentar un entorno laboral saludable, flexible y motivador, que ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional continuo. Esto lo logramos mediante el acceso a capacitaciones técnicas, formación en gestión de equipos y desarrollo de habilidades orientadas al servicio de nuestros clientes. Además, impulsamos espacios de aprendizaje co-

laborativo, mentorías internas y programas de liderazgo que permiten a cada persona avanzar en su carrera profesional con acompañamiento y claridad.

**“En BDO Argentina, cuidar de nuestra gente es la clave para crecer, innovar y brindar un servicio con propósito.”**

Nuestra cultura organizacional se sustenta en el respeto, la igualdad de oportunidades y un propósito compartido. Promovemos la diversidad y la inclusión como valores que enriquecen nuestro entorno laboral y fortalecen nuestra mirada hacia el futuro. Además, contamos con beneficios que buscan cuidar la salud física y mental de nuestra gente y sus familias, incluyendo cobertura médica de primer nivel, descuentos en centros de actividad física, acceso a prácticas de meditación, asesoramiento nutricional, entre otros. También ofrecemos jornadas flexibles, licencias extendidas y programas de bienestar emocional que responden a las necesidades actuales de quienes forman parte de BDO.

Si bien estos beneficios son esenciales para conectar con el bienestar, entendemos que no serían suficientes sin un entorno laboral que los respalde y potencie. Por eso, trabajamos activamente en construir espacios de confianza, escucha y reconocimiento, donde cada persona pueda sentirse valorada y motivada. Fomentamos el trabajo en equipo, la colaboración entre áreas y el respeto por las distintas formas de pensar y hacer.



MUJERES LÍDERES

# “Marketing encendido”

## CICLO DE MENTORIAS DE MUJERES LÍDERES

Si liderás, creás o pensás marcas, este espacio es para vos.

### El Nuevo Mapa del Marketing Emocional y Conectivo



**120 minutos**



**Virtual**

Plataforma: Zoom



**Teórico-práctico + dinámica grupal**

### Lo que vas a llevarte:

- » Una mirada actualizada sobre cómo evolucionó el marketing en la era digital.
- » Claves para repensar tu estrategia desde la conexión emocional y la resonancia cultural.
- » Herramientas para diseñar experiencias que dejen huella.

Con invitadas especiales que te van a ayudar a encender tu propia llama.

**INSCRIBITE HOY Y EMPEZÁ A IDEAR CAMPAÑAS QUE INSPIREN, CONECTEN Y TRASCIENDAN.**

Informes:

[info@mujereslideres.com.ar](mailto:info@mujereslideres.com.ar)

+A nuestro IG: [mujereslideres\\_hoy](#) y enterate de los beneficios.



Claudia Arróspide,  
Gerente Senior de  
recursos humanos  
para la Región  
Andina y el Cono  
Sur en FedEx.

## ✦ Cuando cuidar a las personas impulsa a la organización

Nuestro compromiso con la salud, la seguridad y el bienestar es prioridad. Nuestra filosofía fundacional PSP (por sus siglas en inglés) de Gente–Servicio–Ganancias, prioriza el bienestar y el desarrollo de nuestros colaboradores, mejora el servicio al cliente, y conduce a ganancias sostenibles. Si cuidamos de nuestros equipos, brindarán un mejor servicio a nuestros clientes, lo cual se traduce en resultados sostenibles para el negocio y la carrera laboral de las personas, en un círculo virtuoso que vuelve a comenzar.

Por eso, trabajamos juntos para impulsar una cultura de seguridad y autocuidado que nos protege a nosotros, a nuestros clientes y a la organización. En FedEx, permanentemente realizamos capacitaciones, actividades y talleres diseñados para empoderar a los integrantes del equipo, para que tomen decisiones informadas y cultiven un entorno más seguro y saludable para todos.

Nuestro programa Outstanding People Experience fomenta el reconocimiento y



## "Sentirse valorado significa tanto recibir reconocimiento como acceder a un camino de crecimiento sustentable."

resalta todos los beneficios y oportunidades de ser miembro de FedEx, transformando la experiencia del colaborador desde su ingreso a la compañía. Esta estrategia combina reconocimiento, formación continua, planes de carrera y movilidad interna, generando un ambiente positivo que fortalece la cultura organizacional y el compromiso para cumplir la Promesa Púrpura y hacer que cada experiencia de FedEx sea excepcional. Por otro lado, nuestro equipo participa con voluntariado por el bien común. FedEx Cares es el programa de participación comunitaria global de FedEx y una forma en que vivimos nuestro propósito de conectar personas y posibilidades.

Nuestros equipos están integrados en las comunidades, ven las necesidades en cada calle por la que pasan, cada barrio que recorren o cada cliente que visitan. Juntos, multiplicamos nuestro impacto, ya que muchos de los proyectos que apoyamos son identificados e impulsados por nuestros propios equipos. En FedEx, nuestro objetivo es generar un cambio positivo en todo el mundo, especialmente en las comunidades donde vivimos y trabajamos, lo cual nos ayuda a promover un ambiente positivo en términos de satisfacción por la tarea realizada y un fuerte sentido de pertenencia. Estas, junto a otras iniciativas, nos permiten unirnos y reconocernos como equipo FedEx, reduciendo significativamente los indicadores de rotación, generando retención y percepción satisfactoria favorable en los resultados de nuestros estudios de clima organizacional.

El bienestar está intrínsecamente ligado al crecimiento profesional. Tenemos

iniciativas de las que estamos orgullosos, y creemos que marcan una diferencia para nuestros colaboradores. Por ejemplo, el programa de reembolso educativo para carreras profesionales, de perfeccionamiento de las capacidades técnicas, idiomas y plataformas educativas. Hemos implementado planes de carrera que fortalecen las competencias estratégicas para que nuestros colaboradores visualicen un futuro profesional sólido dentro de FedEx. Impulsamos el Future Leaders Program, que reunió a talentos de Argentina, Chile y Colombia de distintas áreas funcionales con el objetivo de formar a los futuros líderes de la región, que ha graduado a su primera generación de talentos en la Región Andina y el Cono Sur y hoy sigue adelante formando a más de 30 colaboradores con sello FedEx. Es importante que cada colaborador vea oportunidades reales de movilidad y desarrollo. Sentirse valorado en FedEx significa tanto recibir reconocimiento como acceder a un camino de crecimiento sustentable.

Ponemos énfasis en los profesionales técnicos en logística, quienes son más necesarios que nunca. Desde la gestión de cadenas de suministro globales hasta la entrega de un paquete en zonas remotas, su rol es esencial para conectar personas, productos y posibilidades. Por eso, reconocemos a quienes eligen el camino de la logística. El futuro está en movimiento, y estamos listos para recibir, acompañar y crecer junto a quienes lo conduzcan.





Lisicki, Litvin & Abelovich

Micaela Milanesi,  
Directora  
Comercial &  
Marketing de  
Lisicki, Litvin &  
Abelovich - LL&A

## ♦ Bienestar integral y liderazgo femenino: la estrategia de LL&A

**E**n la empresa sostenemos un compromiso activo con la **igualdad de género**. Hoy, el **60 % de nuestro equipo está conformado por mujeres y el 30 % de los puestos de liderazgo son ocupados por ellas**. Sus aportes enriquecen nuestra práctica con una mirada innovadora y empática, fortaleciendo la cultura organizacional.

Nuestra estrategia se basa en el **bienestar integral**, entendido como la convergencia del desarrollo profesional, personal y social —**el triple impacto**— de nuestros colaboradores. Cada iniciativa busca mejorar la calidad de vida, el equilibrio y el sentido de pertenencia en la organización.

Entre las principales acciones implementadas se incluyen el **Reintegro Wellness**, válido para cualquier actividad física; el **Reintegro por conectividad**, que cubre gastos de internet y telefonía; los **Viernes Flex**; el **día libre por cumpleaños y por mudanza**; la **licencia extendida por paternidad**; la **jornada reducida al regresar de la licencia por maternidad**; el

**programa de becas** para posgrados y capacitaciones internas; y **LL&A Viaje**, que permite trabajar desde cualquier parte del mundo dos semanas tras las vacaciones. También promovemos los **almuerzos y encuentros de equipo** y ofrecemos un **kit escolar y apoyo a familias**.

El liderazgo cumple un papel clave en esta estrategia. En LL&A contamos con 21 servicios, cada uno liderado por uno o más socios, lo que asegura cercanía y presencia activa en la vida diaria de los colaboradores. Los líderes no solo cumplen un rol estratégico, sino también promueven el bienestar, generando espacios de integración y acompañamiento. Entre las prácticas más valoradas están los almuerzos semanales, en la oficina o en espacios externos, financiados por la compañía. A ello se suman los After Party y celebraciones trimestrales, que refuerzan el sentido de comunidad y pertenencia. Además, nuestras oficinas cuentan con espacios comunes para la convivencia, con áreas de almuerzo y relax con diseño exclusivo y conectividad, que fomentan la interacción y el bienestar.

**Existe una relación directa entre el bienestar de los colaboradores y los resultados organizacionales.** Integrar una estrategia de triple impacto —que genera valor económico, social y ambiental de manera equilibrada— favorece la retención de talento, incrementa la productividad y genera resultados sostenibles. A su vez, a nivel global, estudios muestran que las empresas con al menos un **30% de mujeres en posiciones de liderazgo logran hasta un 15% más de rentabilidad** que aquellas sin diversidad en su conducción. En nuestro caso, con un **30% de los cargos de liderazgo ocupados por mujeres**, comprobamos que la sensibilidad femenina aporta un estilo de gestión empático, generando un círculo virtuoso entre bienestar y resultados.

El desarrollo profesional también forma parte del bienestar integral. A través de capacitaciones, entrenamientos y

**“En Lisicki, Litvin & Abelovich potenciamos nuestro liderazgo con compromiso social: 15 campañas solidarias y más de 20 ONG acompañadas.”**

programas de actualización, cada persona puede crecer profesionalmente sin resignar su equilibrio personal. Este enfoque conecta con las tres dimensiones del triple impacto: en lo económico, al potenciar oportunidades de carrera y progreso; en lo social, al fortalecer la integración y el trabajo colaborativo; y en lo ambiental, al promover una cultura responsable en la forma de aprender y de ejercer la profesión.

Entre los desafíos más relevantes en bienestar que enfrentan las organizaciones, se encuentra construir entornos donde la reinserción post-maternidad se gestione sin costo de carrera, clave para retener mujeres talentosas en momentos de transición vital. Además, aunque el 30% de liderazgo femenino aporta rentabilidad, los niveles aún son bajos (solo 9% de CEOs y 12–27% en roles directivos). Para avanzar, se requieren espacios seguros, protocolos y una cultura de respeto. Por eso, en LL&A contamos con un **Código de Ética que contiene una Política de tolerancia cero al acoso y un Protocolo de Respeto e Igualdad**, que protege la integridad y promueve la equidad para todos.

**Entre las acciones que aún faltan incorporar, un aspecto pendiente es la institucionalización de programas de bienestar emocional y salud mental. Más allá de las medidas existentes, creemos fundamental sumar espacios de acompañamiento psicológico, mindfulness o coaching, con métricas de clima emocional y seguimiento.**



**MERCK**

---

Viviana López,  
HR Lead –  
Argentina de  
Merck

---

♦ Bienestar integral  
y diversidad:  
la fórmula de  
Merck para atraer  
y retener talento

**E**n Merck estamos comprometidos con el talento local y promovemos una cultura diversa e inclusiva con un fuerte sentido de responsabilidad a nuestros colaboradores. Entendemos el bienestar como un concepto integral que trasciende los beneficios puntuales o las iniciativas aisladas, se trata de un compromiso estratégico que vincula la salud física y emocional de nuestros colaboradores con el desarrollo de sus talentos y la construcción de una cultura de alto impacto que promueva la innovación y el crecimiento sostenible. Las personas son el motor de la compañía y su bienestar está directamente relacionado con la capacidad de innovar, atraer y retener talento, generar productividad y construir un entorno laboral más empático e inclusivo.

Merck ayuda a los colaboradores y a sus familias a mantenerse saludables, proteger sus ingresos y respaldar el equilibrio de su vida laboral y familiar. Entendemos las necesidades de nuestra gente, queremos motivarlos a trabajar y que se sientan cómodos al hacerlo. El bienestar



también significa crecer y por eso impulsamos programas de desarrollo que permiten a cada persona desplegar su máximo potencial y sentirse valorada. Al crear una cultura y un entorno corporativo abiertos y diversos, aspiramos a atraer y retener talentos, y ayudar a los talentos locales a proyectarse en el escenario internacional con una perspectiva global; siempre comprometidos además con la adopción de estrategias de talento personalizadas que permitan un mejor desarrollo de carrera. Fomentamos en Merck un entorno orientado al aprendizaje que alienta a los empleados a explorar nuevas áreas de negocio, países y regiones.

En Argentina, Merck ofrece un programa diferencial de bienestar con un portafolio robusto de beneficios que buscan acompañar a cada persona en sus distintas etapas de vida. Entre ellos se destacan:

- **Chequeo médico integral cada dos años** para quienes deseen realizarlo, vacunación antigripal gratuita.
- **Beneficios de farmacia** con descuentos en medicamentos.
- **Beneficio de fertilidad:** aplicable a todos los empleados y sus parejas, sin importar estado civil u orientación sexual, con un reembolso de hasta USD 16.000 durante la vida laboral en la compañía para tratamientos de preservación de la fertilidad o reproducción asistida.
- **Flexibilidad laboral:** modelo híbrido de trabajo remoto, horarios variables, viernes cortos durante todo el año, posibilidad de jornada reducida o “job sharing”, y año sabático con garantía de reintegro al puesto.
- **Conciliación vida-trabajo:** día libre en el cumpleaños, “Semana Merck” para descansar en familia, subsidio de guardería para hijos de hasta 5 años, comedor en las instalaciones, refrigerios y biblioteca para uso de los colaboradores.
- **Espacios de recreación y deporte,** con torneos internos y descuentos en gimnasios.

En Merck la inclusión y la diversidad son dimensiones clave de nuestra estrategia de bienestar. A nivel global, Merck tiene

el objetivo de alcanzar la **paridad de género en todos los puestos de liderazgo para 2030**. En Argentina, ya hemos superado esa meta: **el 75% del equipo de liderazgo local está compuesto por mujeres, y más del 60% de la plantilla total también son mujeres.**

Para sostener este logro, impulsamos programas como:

- **Women in Leadership (WIL):** programa creado en 2018 para incrementar la participación femenina en posiciones de liderazgo. En Argentina, el comité WIL organiza talleres, charlas y acciones de sensibilización que fortalecen la cultura inclusiva.
- **Compromiso con ONU Mujeres y los Principios de Empoderamiento Femenino (WEPs):** Merck Argentina alcanzó la categoría “Líder” en la autoevaluación de ONU Mujeres, superando el 80% de los criterios vinculados con inclusión y liderazgo femenino.

El bienestar no se limita a las oficinas: se extiende al impacto social y comunitario. A través de **REDES**, nuestro programa de responsabilidad social en Argentina, los colaboradores participan como voluntarios en proyectos educativos, culturales y de apoyo a sectores vulnerables. Estas acciones refuerzan un círculo virtuoso: colaboradores que se sienten motivados y orgullosos de su empresa, y comunidades que reciben un impacto positivo y sostenible.

Con todo, en Merck el bienestar se traduce en políticas de salud y beneficios diferenciales como el apoyo a la fertilidad, programas de desarrollo y liderazgo inclusivo, y un compromiso firme con la diversidad y la equidad. Todo esto en un marco de responsabilidad social y ambiental que vincula directamente el bienestar de las personas con el progreso humano y la innovación sostenible.

# Breast Cancer:

## Science, Prevention and Women's Leadership in the Fight Against the Disease

**Every 14 seconds, somewhere in the world, a woman is diagnosed with breast cancer. October reminds us, with its pink ribbon, that this disease remains the most common type of cancer among women and, at the same time, one of the most survivable when detected early. Today, science, technology, and women's leadership come together to transform this reality.**

### **The importance of early detection**

Breast cancer occurs when certain cells in breast tissue begin to grow uncontrollably. While anyone can develop it, risk factors increase with age, genetics, and family history. Yet specialists agree on a crucial point: early detection can raise the chances of cure by up to 90%.

Regular check-ups (mammograms, ultrasounds, and gynecological visits) are fundamental allies. And while self-examination does not replace medical screenings, it remains a tool of self-awareness that empowers women to know their own bodies.

### **Scientific breakthroughs changing history**

Research in biotechnology and personalized medicine is revolutionizing the way breast cancer is treated

- They offer more accurate diagnosis: the use of artificial intelligence in mammograms makes it possible to detect lesions at even earlier stages.

- Personalized therapies: treatments aimed at specific tumor mutations achieve better results with fewer side effects.

- Immunotherapy: science is finding ways to activate the body's own immune system to fight cancer cells.

These breakthroughs not only prolong life but also improve its quality, allowing many women to continue with their personal and professional projects throughout treatment.

### **The role of women's leadership**

Behind every advance there are also women leading the way. From researchers developing new therapies to oncologists accompanying their patients with a holistic approach, women's leadership today drives both innovation and empathy in the fight against cancer.

At the social level, organizations founded and led by women (many of them survivors) have become networks of support that spread knowledge, promote screenings, and provide emotional care. This collective leadership turns pain into action and hope.



### **A message for all women**

October is more than a month of awareness: it is a reminder that prevention is in our hands, and that science advances thanks to the determination of those who research, innovate, and care.

Because when we talk about breast cancer, we talk about science, but also about community and leadership. And in that union lies our greatest strength.

Science moves forward, but prevention remains our strongest power.

**OCTOBER: BREAST CANCER AWARENESS  
MONTH**



**EARLY DETECTION SAVES LIVES:  
STAY AWARE STAY STRONG.**

**#BreastCancer**

**MUJERES  
LÍDERES**



## **Dra. Fátima González Palau**

— Directora del Instituto de Neurociencias y Bienestar de Insight 21, Think Tank de Universidad Siglo 21

# ***Bienestar: el desafío no es saberlo, es poder hacerlo***

**A**l sentarme a escribir estas líneas, vinieron a mi mente muchas de las palabras que escucho a diario en mi trabajo como neuropsicóloga y psicoterapeuta. “Necesito equilibrio”, “quiero cuidarme más”, “quiero volver a mí”, “me cuesta disfrutar”, “no encuentro espacio para lo importante”, “quiero cuidar mis vínculos”. Son frases que se repiten cuando las personas logran conectar con lo que verdaderamente valoran y con lo que más necesitan para su salud. Sin embargo, la neurociencia lo confirma: la información, por sí sola, no genera transformación. Sabemos que reconocer lo que importa no es suficiente.

Los últimos resultados del Informe de Salud y Estilos de Vida del Instituto de Neurociencias y Bienestar de Insight 21, Think Tank de Universidad Siglo 21, reflejan una brecha profunda entre el conocimiento y la acción. Nos enfrentamos al incumplimiento sistemático de las recomendaciones más básicas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en aspectos clave como la actividad física, la alimentación y el descanso. Desde hace años, la OMS advierte que la salud mental y el bienestar integral son pilares del desarrollo humano y no únicamente complementos de la salud física.

Estos datos nos enfrentan con una paradoja: sabemos qué hacer, pero no logramos hacerlo. Y ese es el punto crítico. El bienestar no puede ser una responsabilidad exclusivamente individual. Necesitamos estructuras que lo hagan posible. Organizaciones que promuevan entornos de trabajo saludables.

Políticas públicas que prioricen el bienestar como un derecho y no como un lujo. Comunidades que acompañen y sostengan. Porque sin condiciones colectivas, no hay hábitos sostenibles.

En este contexto global, el concepto de Brain Capital ofrece un nuevo marco: entender que nuestras habilidades cognitivas, emocionales y sociales —nuestra “capacidad cerebral”— son hoy el principal motor de la economía del conocimiento. Y que proteger esa capacidad no es solo un asunto de salud, sino una inversión estratégica en el desarrollo humano, social y productivo. El bienestar no es solo una cuestión individual: es infraestructura de futuro. Porque sin bienestar no hay claridad; sin bienestar no hay creatividad, y sin bienestar, no hay liderazgo posible.

Tal vez ha llegado el momento de dejar de pensar el bienestar como una meta individual, y empezar a construirlo como una cultura compartida. Una cultura que transforme el “sé lo que debería hacer” en “puedo hacerlo, y no estoy solo/a en esto”.

Ser líderes del cambio implica reconocer que las pequeñas acciones, sostenidas en el tiempo y acompañadas por una cultura que prioriza el bienestar, pueden tener un impacto colectivo inmenso.

Y así, acompañados, sostenidos, ayudados, el bienestar ya no es un premio al final del camino: es el punto de partida de todo lo que verdaderamente importa.



# MUJERES LÍDERES

PARA MUJERES QUE  
NO SIGUEN TENDENCIAS,  
**LAS CREAN**

[mujereslideres.com.ar](http://mujereslideres.com.ar)