



Día Internacional de la Mujer

# La presencia femenina en puestos de decisión y los próximos desafíos, según 30 empresarias argentinas

Un informe realizado sobre unos 1.000 directorios de grandes empresas que operan en el país mostró que hay sólo un 16% de mujeres en esos cargos. La visión y la experiencia personal de las que rompieron el "techo de cristal".

miércoles 08/03/2023 - 13:50



Comparti



## MÁS LEIDAS

- #Busqueda Desesperada**  
«Te escuché acelerar toda la noche con la ilusión de que volvías casa»
- #Comodoro**  
Lo atraparon intentando ingresar e un edificio de las 100 y tenía pedido de captura vigente
- #Nacionales**  
Declaraciones adjudicadas al Presidente sobre sus planes para "terminar con el kirchnerismo provocaron la ira del Instituto Patria"

## ÚLTIMAS NOTICIAS

Calu Rivero a corazón abierto sobre el nacimiento de su hijo: «Con dolor, sin miedo y con mucho amor»

19:28

Subastan el cuerpo embalsamado de «Pablo Escobar», el oso que murió tras comer 20 kilos de cocaína

19:09

esta noticia



La llegada de más mujeres a los altos puestos de dirección de las grandes empresas es un camino que ya recorrieron y transitan a diario varias mujeres en la Argentina. Sin embargo, la presencia femenina en los cargos de decisión de las compañías aún es limitada y los hombres siguen por lejos siendo mayoría.

En el Día Internacional de la Mujer, que se celebra este 8 de marzo, unas 30 ejecutivas de firmas de primera línea compartieron con **Infobae** los logros y su visión sobre cómo lograr la equidad de género en el mundo corporativo.

¿Qué participación tienen hoy las mujeres en los puestos de decisión de las empresas? A fines del año pasado, un informe realizado sobre unos 1.000 directorios de empresas que operan en la Argentina mostró que de un total de 6.248 miembros de directorios –titulares y suplentes– 5.248 eran hombres y solamente 1.000 mujeres (un 16% del total). En el caso de las presidencias de esos directorios, 93,5% estaban ocupadas por hombres.

El relevamiento fue realizado por la consultora KPMG y demostró que el ritmo de incorporación de mujeres en los lugares de conducción aun es lento. “Si bien en posiciones de alta gerencia la presencia es más habitual, en las juntas directivas sigue siendo la excepción. La representación de las mujeres en los directorios como titulares está muy por debajo de los registros de países europeos y ciertos estados de Estados Unidos, donde el porcentaje va entre el 30% y el 40%”, destacó el informe.

Gran convocatoria en la marcha por el Día de la Mujer en Comodoro

🕒 19:07

Activaron el protocolo antiterrorismo en la Embajada de Estados Unidos: detuvieron a un hombre de nacionalidad siria

🕒 18:40

Historico: Petroleros cerró la paritaria 2022 con casi 100% de aumento

🕒 18:35

Desde 2018 –el primer año que se hizo el estudio– hasta ahora la proporción de mujeres en directorios se amplió: comenzó con 8,4%, pasó a 10,3% en 2019, 12,8% en 2020, y 13,7% (12% entre miembros titulares y 18% entre suplentes) en 2021. Aunque de 2019 a 2022 el porcentaje de mujeres en las juntas directivas creció 5,7 puntos, la proporción sigue siendo bajísima: 1,6 mujeres por cada 10 cargos disponibles.

### Un lento cambio

Las barreras de acceso de las mujeres a las principales posiciones de liderazgo no son nuevas. El debate siempre está vigente en la agenda corporativa: hay foros, seminarios, charlas y objetivos vinculados a la equidad en la participación. Pero, en los hechos, el cambio es lento y la subrepresentación de las mujeres en roles jerárquicos –en el ámbito público y privado– sigue siendo un desafío.

“Las nuevas generaciones, más amigas de la diversidad, apuran un cambio que cuesta implementar. También la presión de los inversores impulsa a las compañías a avanzar en este punto, que constituye uno de los objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y es un componente importante de las estrategias ESG (Ambiente, Sociedad y Gobernanza) y de triple impacto, que priman actualmente sobre todo en las grandes empresas”, destacó el informe de KPMG. “Aunque en la sociedad en general y en las corporaciones en particular la agenda de género prospera desde lo discursivo, al poner la lupa en los datos concretos los resultados son dispares”, destacaron.

De acuerdo a los datos de la consultora global

Grant Thornton sobre la Argentina, este año la proporción de mujeres que ocupan puestos de liderazgo senior es del 29%, un punto porcentual menos que en 2022. El número ubica al país en el puesto 25 de los 28 países de todo el mundo en que se realizó el índice. Números negativos: "De las empresas encuestadas, 18% no tienen mujeres en posiciones de líderes senior y 18,8% sólo tienen una mujer en este tipo de roles", indicó el informe.

Las mujeres en posiciones de liderazgo senior en la Argentina se desempeñan sobretodo como directoras de recursos humanos, en el 53% de las empresas relevadas. En tanto, el 45% tienen CFOs mujeres, el 38% cuentan también con CEOs o Directoras Generales, el 36% tienen directoras de marketing (CMOs), el 29% tienen directoras de operaciones (COOs), el 18% tienen directoras de ventas, el 14% tienen directoras de información (CIOs), el 11% cuentan con controladoras de calidad y sólo el 8% tienen socias mujeres.

### **La visión de las ejecutivas y empresarias**

A continuación, la visión de 30 ejecutivas y empresarias argentinas, de empresas locales y multinacionales, que hablaron sobre si los cambios que se ven en la sociedad sobre el rol de la mujer –que se aceleraron mucho en los últimos años– se traducen realmente en el mundo corporativo ; sobre qué cosas hay que hacer para que ese contexto cambie; y sobre sus propias experiencias, si alguna vez se sintieron relegadas y el camino que recorrieron hasta alcanzar posiciones en puestos de alta gerencia.





Silvana Kurkdjian – Gerenta General, Bristol Myers Squibb Argentina

Estamos atravesando un proceso de cambio cultural en muchos frentes y la equidad de género está en la agenda de las demandas sociales. En este contexto, las compañías ocupamos un rol protagónico e indispensable ya que las transformaciones internas que realizamos para promover la diversidad y la inclusión tienen un gran potencial transformador al impactar, no solo puertas adentro, sino también hacia el exterior.

En Bristol Myers Squibb, trabajamos articuladamente entre mujeres y varones en acciones concretas que derriben brechas y estereotipos de género para que el desarrollo y la igualdad de oportunidades de las personas, sea una realidad dentro de nuestra compañía. Como resultado de esto, hoy más del 68% de los puestos de liderazgo están cubiertos por mujeres, representando el 80% de las posiciones del Comité Ejecutivo.

Es importante que acompañemos a las mujeres en su desarrollo con políticas concretas y sostenidas en el tiempo, que permitan romper con las barreras que históricamente las han limitado. En este camino, la sinergia entre mujeres y varones es clave para lograr esos objetivos.

En mis 20 años de trayectoria en Bristol Myers Squibb, donde ingresé como pasante, siempre tuve la posibilidad de desarrollarme y potenciar mi carrera en una compañía que tiene en su ADN la equidad. Si bien el camino por momentos fue desafiante, tuve la posibilidad de contar con mentores y mentoras que me acompañaron y brindaron el apoyo necesario para alcanzar mis metas profesionales.



Ivana Dip – CEO BMW Group Argentina

Creo que los cambios de la sociedad se ven reflejados en todos los ámbitos incluyendo el mundo corporativo. Dentro de BMW Group, de los 4 CEO de Latinoamérica, dos somos mujeres. Asimismo, la cabeza de BMW Motorrad para toda América es mujer al igual que la directora global de nuestra marca MINI. Otro elemento que es muy importante, es que ha crecido también la participación de las mujeres en roles que no eran los típicos como el área comercial o la máxima dirección (CEO). De todos modos es importante seguir trabajando en pos de la diversidad en todas sus facetas, tanto de género, como cultural, de edad, etc.

Es fundamental seguir trabajando en dar visibilidad a la necesidad de la diversidad y seguir construyendo políticas públicas y privadas

según construyendo políticas públicas y privadas que aseguren un crecimiento sostenido de la misma. Desde el punto de vista de las mujeres, es importante tener confianza en nuestro profesionalismo y experiencia, que busquemos lugares de liderazgo y ocupemos espacios de influencia, sin temor y sin sentir que tenemos que relegarnos.

Siempre que uno es minoría, está en cierta desventaja, pero a lo largo de mi carrera me concentré en qué quería hacer y lograr, hacia dónde quería ir, cuáles eran las posibilidades y cómo alcanzarlas y no tanto en las dificultades o en lo que podría parecer una desventaja.

La mayoría de las mujeres que han logrado avanzar en su carrera han trabajado mucho, probablemente más que los hombres en situaciones similares y ese podría ser un desafío a sobrellevar. Otro puede ser, la idea de tener que elegir entre la carrera laboral y la familia. Yo decidí no resignar ninguna de las dos y esa es mi mayor felicidad y orgullo pero también un gran desafío que implica mucha dedicación y compromiso con ambos aspectos de la vida.



Marcela Romero – Gerente General de Electrolux

Si bien ha habido avances significativos en la lucha por la igualdad de género en el mundo

empresarial y en puestos gerenciales, aún resta mucho trabajo por hacer para alcanzar la plena igualdad de oportunidades para las mujeres.

En los últimos años, se ha observado un aumento en el número de mujeres en cargos directivos y en consejos de administración. Sin embargo, en Argentina las mujeres aún están subrepresentadas en los niveles más altos de las empresas, y enfrentan barreras y prejuicios en el camino hacia la promoción y el liderazgo.

Para lograr un cambio real, se necesita una combinación de cambios culturales, políticas y prácticas empresariales. Medidas concretas para fomentar la igualdad de género en las empresas, como la implementación de políticas de igualdad salarial, la ampliación de programas de capacitación y mentoría para mujeres, la promoción de la diversidad en la contratación y la promoción, y la creación de un entorno laboral más inclusivo y equitativo

Además, el acceso a la educación es fundamental para la igualdad de género. La promoción de modelos femeninos en posiciones de liderazgo en el mundo empresarial y en la sociedad en general puede inspirar a las mujeres jóvenes a perseguir sus propias metas educativas y profesionales.



Susana Baldini, Directora Médica de la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (Caeme)

La paridad de género es un distintivo de la industria farmacéutica de innovación, respecto de otros sectores de la economía de nuestro país.

En las empresas asociadas a la cámara, el 49,7% de los empleados son mujeres, proporciones que se mantienen en todos los niveles, también en los puestos directivos y gerenciales. Actualmente, nueve mujeres se desempeñan en cargos de máxima jerarquía dentro de las compañías.

Además, el área de investigación clínica, fundamental en el desarrollo e innovación en materia de salud, muestra una clara preponderancia [SB1] de mujeres con un 69% a nivel país. Este porcentaje de participación femenina en I+D prácticamente duplica el promedio del sector empresario en Argentina (34,5 %).

Avanzar hacia una sociedad más inclusiva y justa, que garantice la equidad y la diversidad sin discriminación alguna, requiere del compromiso de todos los actores sociales, de acciones concretas individuales y colectivas, y de políticas públicas que fomenten el acceso a la educación y al trabajo para todos por igual.

En este sentido, es importante también que el sector privado promueva desde su cultura organizacional la igualdad de oportunidades y de derechos. Iniciativas como la implementación de licencias parentales son un ejemplo de ello. Hoy más del 60% de las compañías nucleadas en

Caeme ofrecen a sus empleados licencias por paternidad por encima de lo que marca la ley argentina.

Un dato que a veces no es tenido en cuenta es que la brecha de género no sólo se registra a nivel laboral y/o educativo. Existen diferencias entre los hombres y las mujeres en cuanto a las necesidades en materia de salud. Lograr la igualdad de género exige medidas concretas destinadas a eliminar las inequidades en el acceso a la salud que contribuyan a que no impacten la empleabilidad de ningún género.



Agustina Pechi – Managing Director de Goldman Sachs

En los últimos años, la diversidad (y en particular el número de mujeres en la alta gerencia) se ha vuelto un área de enfoque no sólo para los directorios, sino también para los inversores y los clientes, que miran este indicador como parte de su debida diligencia y a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Mirando reportes recientes publicados por Goldman Sachs Womenomics, McKinsey y LeanIn.org, a pesar de los modestos avances en la representación en los últimos ocho años, las mujeres, y especialmente las mujeres de color, todavía están dramáticamente subrepresentadas

todavía están dramáticamente subrepresentadas en las empresas estadounidenses. Y esto es especialmente cierto en puestos de liderazgo: solo uno de cada cuatro líderes en alta gerencia es una mujer, y solo uno de cada 20 es una mujer de color. Cuando miramos a Latinoamérica, la representación es aún menor.

Empecemos por identificar algunos de los problemas que hacen que lograr la igualdad de género en el mundo corporativo sea difícil de resolver en el corto plazo: (1) las mujeres pierden más terreno en el primer peldaño de la escalera a gerente, (2) no hay suficientes mujeres para ascender a puestos de liderazgo senior, y (3) las mujeres líderes exigen más de sus empresas y están cada vez más dispuestas a cambiar de trabajo para conseguirlo.

Empecemos por identificar alguno de los problemas que hacen que lograr la igualdad de género en el mundo corporativo sea difícil de resolver en el corto plazo: (1) las mujeres pierden más terreno en el primer peldaño de la escalera a gerente, (2) no hay suficientes mujeres para ascender a puestos de liderazgo senior, y (3) las mujeres líderes exigen más de sus empresas y están cada vez más dispuestas a cambiar de trabajo para conseguirlo.

Creo que es fundamental que las empresas premien a los ejecutivos que estén enfocados en lograr que más mujeres ocupen puestos de liderazgo y retener a las mujeres líderes que ya tienen.

Durante mi carrera, hubo momentos en los que tuve que priorizar a mi familia, por ejemplo, cuando mi padre se enfermó de cáncer. Años después decidí ser madre y esto indudablemente

hizo que tuviera que cambiar temporariamente mis prioridades. En general, las mujeres tendemos a trabajar duro pero no tenemos el reconocimiento y cuando tenemos que hacernos cargos de la familia, eso nos pone en desventaja con respecto a los hombres.

Difícilmente hubiera llegado adonde llegué, habiéndome criado en el conurbano bonaerense, si no fuera por la dedicación y sacrificio de mi madre para que obtuviera una educación de excelencia y me atreviera a tomar riesgos, a dejar la Argentina y a formar parte del mundo corporativo. Mientras seguimos construyendo un espacio en la sociedad de igualdad y respeto, un agradecimiento especial a las mujeres que vinieron antes que nosotros y nos permitieron estar teniendo esta importante discusión hoy en día.



Andrea Gualde – Directora de Asuntos Jurídicos y RRH de Farmacity

Es innegable que la agenda de género ganó espacio en el debate público. Se conoce mejor el diagnóstico y se manejan algunas métricas sobre desigualdad y brechas. Hay aspectos de la agenda que avanzan más y que se sostienen en iniciativas concretas en las organizaciones como todo lo vinculado a violencia de género (aunque significativamente más enfocado a la violencia

significativamente más enfocada a la violencia física que a otras como la simbólica, política o económica), incluso hay algunos avances sobre aspectos de la agenda de cuidados (especialmente políticas sobre licencias y manejo de la ecuación trabajo/familia), pero hay otros que registran menos recorrido y sobre los que hay que seguir insistiendo.

Aún faltan iniciativas concretas para reducir las brechas, para profundizar una agenda de cuidados que impacte realmente en el desarrollo de carrera de las mujeres, para diseñar políticas de búsqueda, visibilización, mentoreo y acompañamiento del talento, y acciones que definitivamente balizan su llegada a espacios de liderazgo.

El diagnóstico es conocido y los números de la desigualdad también. Sin embargo, toda esta claridad de escenarios no se refleja en más mujeres en posiciones altas en las organizaciones. Los directorios siguen siendo mayoritariamente ocupados por varones, hay muy pocas mujeres CEO y el número baja aún más si pensamos en dueñas de empresas.

Las brechas no se cierran solas. Es necesario diseñar políticas públicas y políticas internas en las organizaciones dirigidas a corregir esto. Desde el ámbito privado es esencial contar con el diagnóstico correcto.

A lo largo de mi carrera me llevó un alto nivel de sobreexigencia y sobreadaptación enfrentar al status quo. Lo advierto con mayor claridad y conciencia hoy que entonces. Que estos temas hayan ganado la agenda de discusión pública echa un manto de conciencia a lo que estaba naturalizado. Mujeres en liderazgo, brecha,

desigualdad, carrera, techos y paredes de cristal son palabras y expresiones de uso corriente hoy. Las nuevas generaciones son más exigentes con el respeto de estas agendas y muy poco indulgentes con las debilidades del viejo paradigma laboral en el que mi generación se inició. Eso es auspicioso.



Sofia Vago – CEO de Accenture Argentina

Creo realmente que esos cambios están brindando sus frutos y se están volviendo cada vez más notorios. Nuestra prioridad consiste en contar con un liderazgo inclusivo donde, a través de dar visibilidad, con el establecimiento de metas, divulgación transparente de métricas y del progreso, persigamos la ambición de acelerar la igualdad y promover un sentido de pertenencia para las mujeres.

Algo que nos llena de orgullo es que el año pasado, por quinto año consecutivo, recibimos un reconocimiento por ser la empresa con la puntuación más alta en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg, por acelerar la igualdad e invertir en un entorno donde todas las personas puedan desarrollarse.

Como mencioné, es un camino que se viene transitando hace ya unos años y que cada vez se vuelve más fuerte y consciente; lo cual no

significa que aún no quede mucho por hacer, aprender y mejorar. Para que se pueda ver un cambio real en el contexto, es necesario seguir trabajando fuertemente en la comunicación, valoración y empoderamiento de la diversidad como factor clave para la innovación y el alto desempeño de las organizaciones. En Accenture hablamos de personas, no importa cuál sea su género, orientación sexual, edad, etnia, religión; todos tenemos las mismas oportunidades.

Me gustaría mencionar el informe Better to Belong, realizado por Accenture el cual generó una conversación sobre por qué las organizaciones deberían centrarse en dar una mejor bienvenida a sus empleados. Arrojó que el 29% de las mujeres informan que sienten un apoyo significativamente menor por parte de sus líderes en comparación con el 26% del público en general en los momentos más importantes de sus vidas, como la integración a un trabajo y eventos personales. Al analizar ó necesidades humanas fundamentales a través del trabajo (emocional, mental, relacional, física, financiera y objetiva), la investigación reflejó que las empresas pueden aumentar significativamente el potencial de sus equipos. Cuando los líderes gestionan mejor las experiencias laborales del día a día, las mujeres pueden aumentar su potencial 4,7 veces en comparación con todo el grupo.





Gabriela Renaudo – Group Country Manager de Visa Argentina y Cono Sur

Si bien como sociedad nos queda trabajo por delante, celebro que cada vez más mujeres, por mérito propio, con excelente formación y capacidad, estén en posiciones que hace tiempo nadie lo hubiera imaginado.

Como compañía fomentamos el camino de la equidad e igualdad de oportunidades. Nuestro equipo está compuesto por un 46% de mujeres, y en la alta gerencia se mantiene esa línea.

Es innegable que hemos avanzado en la inclusión y el empoderamiento femenino, sobre todo en puestos de liderazgo. Las mujeres ocupamos cargos muy altos de enorme responsabilidad. Sin embargo, hay dinámicas laborales en determinados sectores o empresas más chicas, como puede ser una pyme o quizás una pequeña startup, en donde aún cuesta imponer esta agenda. Es importante que esto llegue a todas las organizaciones.

Por suerte, pude desarrollar gran parte de mi carrera en compañías que promovían conscientemente la diversidad de género y creo que, a la luz de muchas historias que conozco o que leí, puedo decir que fui una afortunada. Muchas veces, quizá fui yo misma quien, de alguna manera, consciente o inconscientemente, me creé algunas dudas o barreras. Por ejemplo, al llegarme la propuesta de Visa dudé sobre si era el cargo ideal para mí.

Me gustaría decirles principalmente a las nuevas generaciones que se puede llegar trabajando con responsabilidad, esfuerzo, dedicación y pasión y

desafiando el status quo. Siempre con actitud proactiva, y buscando ir más allá de nuestros propios límites.



Gabriela Bardin – Gerente General de P&G Argentina

Las mujeres en puestos de liderazgo estamos quebrando el techo de cristal. Todavía queda mucho por trabajar y resolver, pero hubo avances en la sociedad que fueron captados por el mundo corporativo.

Desde los últimos 10 años, el directorio de P&G viene oscilando entre un 40 a 60% de mujeres. Si tuviera que resumir nuestra fórmula, puedo decir que tiene tres claves: la cultura de la compañía que promueve la equidad e inclusión como uno de los principios fundamentales para construir el negocio, el comportamiento y la empatía de los líderes frente a sus equipos apoyados en capacitaciones y entrenamientos sobre el tema y el constante mentoreo de las mujeres que inspiran a otras.

Aún nos queda mucho por recorrer, tanto en la sociedad como en las empresas. Es importante generar espacios para que cada vez más mujeres tengan las mismas oportunidades, políticas que abran puertas y también incorporen a los hombres a la conversación y el cambio y

hombres a la conversación y al cambio y promover la escucha y la contención. Es una combinación de políticas (para promover, fomentar), entrenamientos y también cultura.

Nunca me sentí diferente por ser mujer, ni en la compañía (donde siempre me sentí muy acompañada por mis líderes) ni con diferentes públicos con quienes me relacioné, especialmente en el ámbito de clientes corporativos. Sí reconozco que fui parte de espacios tradicionalmente ocupados por hombres, en los que hace algunos años era la única mujer. Al entrar como directora de ventas, casi no había mujeres, ni del lado de la industria ni del retail. Las negociaciones eran más duras y me di cuenta de que para mis pares era raro que hubiera una mujer.

Es probable que los prejuicios inconscientes siempre existan, pero estoy convencida de que la mejor manera de enfrentarlos es aprender a reconocerlos en nuestro comportamiento y entre la organización para luego actuar.



Agustina Fainguersch – CEO de Meta

Como sociedad estamos atravesando cambios en materia de diversidad, inclusión y representatividad. Estos cambios abren discusiones amplias e interseccionales, que

incluyen agendas de género, cultura y raza, por poner algunos ejemplos.

Con lo anterior quiero decir que no hay una única solución para que más mujeres en toda su diversidad ocupen puestos de alta gerencia: desde visibilizar más a aquellas que ya se desempeñan en esos puestos, hasta discutir sobre barreras estructurales que evitan la participación de más mujeres en cuerpos directivos.

Esto es importante para reconocer los avances en términos de inclusión y para identificar lo que nos queda por recorrer, como sociedad y como comunidad empresarial, para aumentar nuestra representatividad en el mundo de los negocios.

Queremos que nos inviten a la mesa, no porque sea un lindo gesto, sino porque finalmente se entienda que incluir más miradas nos conviene a todos, varones y mujeres en toda su diversidad, y a los negocios.

Un equipo más diverso contribuye a la creación de mejores productos y servicios, una toma de decisiones más asertiva y, luego, clientes más satisfechos y nuevas oportunidades de crecimiento.

En general, necesitamos construir equipos más diversos para identificar los problemas del futuro y darles respuesta. En Meta, por ejemplo, estamos trabajando para construir un sistema tecnológico con oportunidades y desafíos inéditos, pero esta tarea requiere de una mesa inclusiva.





Renata Milanese – Directora General de BASF

Viví gran parte de mi experiencia profesional en Brasil y con este tiempo en Argentina percibo que la sociedad pasó por un proceso de transformación donde se han abierto nuevos espacios a las mujeres. En el mundo corporativo, veo que esto se tradujo con políticas de desarrollo, acompañamiento, contención y flexibilidad.

Aún queda camino por recorrer en los países de nuestra región, pero veo mayor apertura por parte de las compañías y mujeres en roles, industrias y espacios que hace unos años eran impensados. Es fundamental que el mundo corporativo sepa leer y traccionar aquellas transformaciones.

Cuanto más diversa es una compañía, más fácil será para entender y corresponder a las necesidades del mercado, más hábil es para conquistar talentos, acompañar a las personas en sus desafíos y facilitar la toma de decisiones. Derribar barreras lleva tiempo, decisión y trabajo constante. En ese camino de concientización y transformación, la escucha, los entrenamientos, las capacitaciones y las políticas de desarrollo e inclusión son fundamentales.

No viví situaciones de discriminación, pero sí me tocó pasar por ámbitos tradicionalmente liderados por hombres donde las mujeres eran

una minoría. Pude sobrellevar esa experiencia y me sentí acompañada por mis líderes.

Como compañías, tenemos la responsabilidad de escuchar y respetar las necesidades de todas nuestras mujeres. Algunas deciden ser madres y necesitan flexibilidad y tiempo para el cuidado de sus hijos, otras emigrar y trabajar en otro país, con o sin hijos. Tenemos que trabajar para estar listos y acompañarlas en sus decisiones en cada momento de la vida.



Lorena Giorgio – Economista jefe de Equilibra

Las mujeres venimos ganando visibilidad en el mundo corporativo desde hace tiempo. Y hablo sólo de visibilidad porque ya teníamos participación, aunque la mayoría de las veces “desde las sombras”. En el mundo de la economía se sigue notando mucho la disparidad de género: en cada nota de opinión, ronda de discusión o programa de radio o TV en el que participo, suelo ser la única mujer.

Sin embargo, noto un cambio que viene tomando forma gradualmente: la valorización y consideración de la opinión y el trabajo de la mujer, más allá de darle espacio y visibilidad sólo por una cuestión de diversidad de género.

Las mujeres venimos demostrando que podemos

hacer las mismas tareas que los hombres, con igual o mejor resultado final. Y de esta manera, de a poco vamos ocupando cargos de mayor jerarquía y generando un efecto multiplicador. Sin embargo, todavía nos sigue costando alcanzar los rangos más altos porque están asociados a características que buena parte de la sociedad aún supone que son propias de los hombres: liderazgo, firmeza en la toma de decisiones, ambición, dedicación full-time. Las condiciones de trabajo deberían ser las mismas.

No siento que se me haya relegado por ser mujer, pero sí se me exigió mucho más. La clave es lograr transformar estas dificultades en oportunidades de aprendizaje, crecimiento y superación. Animarse, y confiar en las propias capacidades y aptitudes.



Ingrid Briggiler – Ginecóloga y fundadora de Nume

Uno de los objetivos principales de la lucha de las mujeres hoy en América Latina es para que puedan vivir de forma plena su salud y sobre todo, de forma informada y libre, tomando decisiones autónomas sobre sus propios cuerpos.

La lucha feminista y de las mujeres ha tomado mucho fuerza en las últimas décadas, sobre todo

mucho fuerza en las últimas décadas, sobre todo en América Latina y esto ha puesto en debate muchas violencias que todas las personas asumíamos como "normales" y que hoy ya no justificamos ni reproducimos. El ámbito laboral no se escapa de ello, son cada vez más las mujeres que denuncian la violencia de género en sus espacios de trabajo, la desigualdad de salarios, la violencia que viven por ser madres y trabajadoras. Aún queda mucho por hacer, sobre todo en materia legislativa y al interior de las empresas.

En lo personal, cuando me siento en una mesa de toma de decisiones la gran mayoría de esos asientos siguen estando ocupados por hombres. Cuando hablo con inversores, cuando hablo con otros fundadores de empresas o con clientes, lo mismo. Necesitamos más modelos a seguir que sean mujeres.

Cuando fundé mi primera compañía, contraté a mi primer empleado. Había dos candidatos: un hombre y una mujer. Yo elegí a la mujer y mis inversores al varón. Pensé en ese momento que mis inversores tienen más experiencia que yo en seleccionar personal. A las dos horas estábamos debatiendo el sueldo de todos los empleados (incluido el mío) y resulta que mis inversores querían pagarle más a mi empleado que a mí porque él era ingeniero. Logré tener un sueldo mayor que mi empleado, pero es una batalla a la cual no deberíamos estar expuestas.

Más allá de la desigualdad salarial y los puestos de trabajo que ocupan las mujeres en las empresas, también se vive violencia en el ámbito laboral que es necesario visibilizar. Las mujeres trabajadoras están significativamente más expuestas al acoso laboral y acoso sexual, al ser

parte de una población vulnerable las jerarquías de poder posibilitan dichas violencias.

Afortunadamente cada vez somos más mujeres que decidimos apostarle a crear empresas y proyectos liderados por nosotras mismas.



Marcela Porto – Presidenta Universidad de Belgrano

El rol de la mujer en el mundo empresarial ha avanzado, ha progresado en los últimos años. Sin embargo, es un proceso iniciado, al que todavía falta bastante recorrer, pero que cada vez es más visible. No es solamente el rol de la mujer, es la madurez de las organizaciones, el recambio de líderes, la profesionalización de la mujer, la posibilidad de compatibilizar la vida profesional con la vida personal.

En mi caso puntual, en la Universidad de Belgrano, me acompañan varias mujeres en cargos como vicepresidencia, decanatos, y dirección de carreras. A nivel nacional del total de universidades públicas y privadas, aproximadamente un 11% están lideradas por rectoras.

Todavía hay obstáculos que se apoyan en estereotipos de carácter cultural, los cargos más altos siguen siendo en gran porcentaje para

hombres, existen diferencias salariales, por lo general las licencias para el cuidado de niños/niñas son solicitadas por las mujeres.

Hay que seguir insistiendo en las mujeres que el equilibrio entre la vida personal y el trabajo es posible, traspasar esa creencia. Fomentar la paridad laboral entre hombres y mujeres, para reconocer el talento más allá del género. Requiere el compromiso de todos, del Estado que a través de leyes impulsa la igualdad de género, de las organizaciones que adopten la decisión de afrontar el cambio cultural, y de las personas para empezar a valorar las capacidades, los talentos en la diversidad. En ella está la posibilidad de agregar valor, de crecimiento y mejora continua.



Claudia Boeri – Presidente de SAP Región Sur

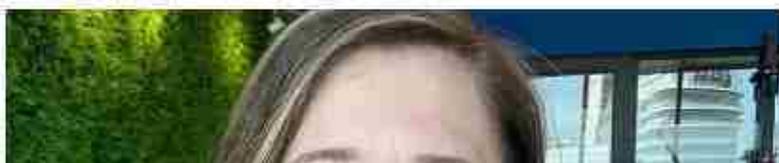
Los cambios de los últimos años presentan un panorama muy prometedor para lograr una mayor equidad entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo, y específicamente en los puestos más altos de liderazgo. Para ello se requiere un trabajo en conjunto y sostenido en el tiempo entre los distintos actores de la sociedad, desde el Estado, las organizaciones y los individuos. En última instancia, mayor igualdad es mejor calidad de vida para todas las personas.

Es cuestión de tiempo para que no sea una rareza que haya compañías como SAP, que desde 2021 tiene el liderazgo ejecutivo de Latinoamérica conducido 100% por mujeres: desde la dirección de toda la región hasta las cuatro regiones: México, Brasil, Norte y Sur, que lidero desde 2018.

Hay que seguir trabajando y concientizando acerca de la importancia de formar equipos diversos y equilibrados en todos los niveles y áreas de las organizaciones. Nadie nace sabiendo cómo ser líder.

Si bien en mi historia no ha habido situaciones relevantes que me hayan afectado o relegado mi desarrollo, soy consciente de que en muchos casos no sucede así, Por ello, desde mi posición actual busco generar los espacios y las oportunidades para que aquellas mujeres que deseen ocupar posiciones de liderazgo puedan hacerlo.

Una mayor igualdad en el mundo del trabajo se consigue integrando a todas las personas, empujando para el mismo lado. Para ello se requieren acciones concretas que permitan, por ejemplo, lograr una saludable integración de la vida profesional y personal, como licencias para maternidad y paternidad razonables (más allá de lo que estipule la ley). La igualdad salarial para personas que desarrollen las mismas tareas y con el mismo nivel de responsabilidad, con independencia de su género, se impone como un tema central.





Cecilia Giordano – Presidente y CEO de Mercer

El tema está sobre la mesa y todavía falta mucho. No parece que los cambios que se ven a nivel sociedad realmente se traduzcan a nivel corporativo y de la alta gerencia. Hay un desvío muy grande entre lo que decimos y lo que hacemos los líderes de las organizaciones.

Hoy está súper mal visto no ser diverso, equitativo e inclusivo. Pero es muy difícil ser diverso, equitativo e inclusivo. Las mesas de decisión en las compañías no se agrandan y por ende no se invita a la diversidad de esas mesas, incluirlas y darles oportunidades de crecimiento y de pago.

Me encantaría que la opción fuera agrandar la mesa, porque eso significaría más negocios más sostenibles y sustentables. Para que haya diversidad, equidad e inclusión muchos que están sentadas en esas mesas, hace mucho, tendrían que levantarse y darle lugar a otros. Es muy difícil cambiar si no se modifican formas de ver la vida y paradigmas culturales.

Para que las cosas cambien tiene que haber una decisión y compromiso. Necesitamos líderes con mucho coraje. Mis padres me enseñaron que el límite es interno y que soy una gran afortunada por todas las personas que me acompañan. No me he sentido relegada por ser mujer, pero no significa que no haya sucedido. Hoy puedo ver algunas situaciones con otras gafas. Soy una

mujer líder muy pasional, con una voz fuerte desde joven, así que siempre he compartido mi punto de vista con coraje y convicción.

Me gustaría recalcar que hay organizaciones, como Women Corporate Director, donde formo parte de un grupo del que aprendo, comparto, me nutro. Está buenísimo no sentirse sola en el camino. Si miramos distinto tal vez agrandemos la mesa. Vale la pena.



Patricia Furlong – Presidente y CEO de Global Processing y Presidente de IDEA Diversidad

Estamos viviendo una etapa de mucha sensibilización social y cultural respecto de la diversidad de género en particular y sobre las diversidades en general. En el caso de género, esto viene dado por la gran cantidad de acciones de visibilización que lideran las mujeres desde sus comunidades, redes y ámbitos de influencia.

En el ámbito corporativo también venimos hablando de la importancia de la diversidad y por qué es relevante. En los últimos años hay mayor conocimiento y reconocimiento de aquellas mujeres que logran crecer profesionalmente y ocupar posiciones de poder. Esto repercute positivamente en las mujeres más jóvenes al mostrar nuevos role models a seguir.

Sin embargo, la tendencia de los indicadores de penetración de mujeres, sobre todo en posiciones de alta dirección, muestran cambios positivos no significativos.

Cuando hablamos de dar espacio a personas diversas, también estamos diciendo que alguien está perdiendo un espacio. Los espacios se pueden ampliar, pero no al infinito. Entonces de lo que hablamos, y me quedo en el ámbito corporativo, es de disputas por el poder. Lo veo como un tema de cambio cultural. Creo que las personas más jóvenes tienen un entendimiento más natural de la vida en la diversidad.

Las mujeres enfrentan diversos desafíos en sus carreras profesionales. Menciono aquí 3 aspectos relevantes para las mujeres: confianza (las mujeres presentan un bajo nivel de confianza en que pueden lograr sus objetivos profesionales); ambición (es un sesgo positivo para los hombres y negativo para las mujeres; las mujeres, al no expresar su deseo de crecer, pierden oportunidades); sponsorship (el crecimiento organizacional está relacionado con tener sponsors internos que inviertan capital político en apoyar ese crecimiento; para las mujeres es mucho más difícil contar con estos apoyos).



Tamara Vinitzky – Socia en KPMG Argentina y

## Co-Chair de Women Corporate Directors

En los últimos años, el tema se ha instalado en la agenda de las empresas, eso es bueno. Pero no se traduce a la realidad. Los datos así lo demuestran: sólo un 16% de mujeres integran los directorios, como titulares y suplentes, y el crecimiento de esa representación es muy lento, mejoró apenas cinco puntos en cinco años. Igual creo que se ha avanzado, pero todavía queda mucho por hacer para que exista igualdad de oportunidades y de ocupación de espacios en las empresas. Se trata de un cambio cultural y lleva mucho tiempo.

Hay que buscar aceleradores como país y en las empresas utilizando las herramientas que se aplican en el mundo. Los organismos de contralor tienen que poner determinadas exigencias como ocurre en España donde las empresas que cotizan en bolsa tienen que tener 40% de mujeres en sus puestos de directores.

Me tocó hacer mi carrera profesional en una organización como KPMG que me apoyó en todo momento hasta llegar a ser hoy socia. Pero soy consciente que hubo y sigue habiendo prácticas que ponen trabas a la igualdad de oportunidades y al acceso de la mujer a puestos de conducción. Es importante, una vez que ocupamos esos lugares, ayudar a otras a ocuparlos.

Las mujeres somos protagonistas del cambio. Hay que ser proactivas, tener ambición, pasión, decisión y aceptar esas oportunidades que se nos presentan. Esto es un gran desafío. Hay que tener claros los objetivos, prepararse, trabajar en red, colaborativamente para poder crecer en el ecosistema del mundo de los negocios. Y WCD es un gran espacio para eso.



Constanza Archain – CEO de Ogilvy Latina Sur

Si bien la situación de la mujer en el mercado laboral ha mejorado mucho en los últimos años, aún seguimos siendo minoría en el top management. Las tareas de cuidado familiar, la participación económica y el techo de cristal son algunos de los frenos que aún se padecen.

Todos debemos desempeñar un rol fundamental para acelerar el ritmo de estas acciones y mejorar las posibilidades de progreso. La equidad se logra trabajando sobre la cultura empresarial y comenzando a inculcar el tema desde edades más tempranas y en el caso de las jóvenes, aprovechando la experiencia de las más grandes.

No viví situaciones en las que me hayan relegado por ser mujer, o que pudieran interferir por ser mujer. Fui construyendo mi camino con esfuerzo y perseverancia. Enfrentando cada desafío como una oportunidad única de crecimiento. Cuando entré a la agencia allá por el 2000, la CEO Global era mujer y eso marcó una línea en términos de diversidad que fue creciendo de a poco, pero a paso firme. Hoy, después de 23 años, lidero la operación.

La perspectiva de género y la diversidad son temas traidina en comunicación. Es sumamente

importante, tanto para los anunciantes como para las agencias, mantener una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.



### Paula Arregui – COO de Mercado Pago

La participación de las mujeres en el mundo corporativo creció en los últimos años. Aún queda mucho trabajo por hacer. En Mercado Libre creemos que la diversidad es el motor de un ecosistema que genera valor desde la diferencia a las diferentes personas usuarias, es por eso que nos enfocamos en tres pilares: Construir equipos diversos, tanto con mirada de género, como así también al involucrar personas con discapacidad y con origen de diferentes etnias. El segundo pilar es desarrollar ambientes inclusivos a través de nuestra propuesta diferencial de valor para el colaborador. El tercer pilar se basa en impulsar una sociedad inclusiva.

Somos conscientes de nuestro rol en la industria, por eso venimos trabajando además en diseñar y acompañar diferentes programas que contribuyan a estimular y acercar a más mujeres a la tecnología y a las finanzas, promoviendo su inclusión y diversidad dentro del sector.

El haberme podido desarrollar en una compañía de tecnología donde lo que valoramos es la

diversidad y lo que destacamos es la meritocracia más las ganas de generar impacto, me han dado a lo largo de este tiempo de trayectoria las herramientas, fortaleza y contención para poder trabajar, crecer, impactar no solo dentro de Mercado Libre sino para buscar cambios profundos en la industria financiera a lo largo de toda la región.

Existen más de 7 millones de MiPyMes en la región, y más del 50% están lideradas por mujeres. A pesar de ser impulsoras de la economía y generadoras de empleo, las emprendedoras latinoamericanas son las que poseen más barreras para acceder a servicios y a herramientas de gestión financiera, habilitadores claves para la formalización y crecimiento de sus proyectos. Tenemos que seguir trabajando fuerte para cerrar esas brechas y ampliar cada vez más sus oportunidades.



Victoria Cole – CEO de Wunderman Thompson Argentina y Chile

En el ámbito de la publicidad hay cada vez más mujeres CEO y lo celebro, pero creo que todavía nos falta. Cuando hablamos de organizaciones de liderazgos más diversos creo que no podemos seguir poniendo el foco solo en la mujer. ¿Y las personas con discapacidad? Tenemos que apuntar a un liderazgo diverso para

una sociedad que es diversa.

Se trata de concientización permanente, reaprender y lamentablemente creo que tiempo, todo cambio cultural profundo requiere de tiempo. Yo veo una luz al final del túnel. Veo a mis hijos (hoy 24 años) veo a las personas que trabajan en la agencia de menos de 30 años que tienen otra cabeza: ya no tienen que ver con lo femenino y lo masculino sino con la persona. Y ese cambio de chip tiene indefectiblemente una mirada más equitativa, amorosa, donde lo que importa es la persona con sus capacidades y su empatía.

A lo largo de mi carrera sentí que las cosas me costaban más esfuerzo, no que me relegaban. Tengo 52 años y fui criada por una mamá y una abuela muy abiertas y trabajadoras (ambas divorciadas) en una sociedad donde parecían "locas". Creo que ese ejemplo me empujó siempre para adelante pero mis propias inseguridades y el contexto cultural afuera de mi casa sí hizo que sintiera que para lograr cosas tenía que dar todo y más. Hoy siento que no era necesario, que todo eso tiene y tuvo un costo.

Tenemos que ser más amables. Primero con nosotras mismas: ser más solidarias entre nosotras, menos juzgadoras, y animarnos más, a hablar fuerte, a ocupar espacios y que la mirada del otro/a sea justamente la del otro, no la nuestra.





Nora Mosso – Gerente de Marketing de Grupo SanCor Salud

La traducción de los avances en términos de equidad aún no refleja el ideal pero desde hace unos años se comenzó a ver una mayor participación de las mujeres en los espacios de decisión. Y no sólo eso, sino que esa participación es activa y realmente genuina; es decir, las voces no son meros cupos sino aportes considerados y respetados por todas las personas, visibilizando y valorizando así, cada vez más, el diferencial que se construye desde la diversidad.

Es fundamental la visibilización de las referentes que han logrado conquistar espacios, a los fines de ir naturalizando esas nuevas personalidades y exponiendo las ventajas que trae la participación de las mujeres. Entiendo también que existen escenarios y equipos en los que las políticas de cupo pueden cooperar para ir flexibilizando estas rígidas desigualdades.

Me he sentido relegada por mi condición de mujer. Esto fue hace muchos años. Las desigualdades que viví tuvieron más que ver con superestructuras que con destratos personales, es decir con mecanismos naturalizados y repetitivos de una cultura con una fuerte mirada androcéntrica. Ante esas situaciones reforcé la generación de la confianza en mí, lo que me permitió seguir creciendo.

Tenemos muchos desafíos como mujeres y como sociedad, y el mensaje que quiero dar es que nos

animemos a andar ese camino hacia la igualdad. Como protagonistas, afrontando con convicción los vestigios que aún reaparecen desde una perspectiva obsoleta. Es importante resaltar el valor que tiene el estar atenta a las otras mujeres para generar el acompañamiento necesario para contribuir a consolidar los espacios de reafirmación personal.



Silvia Bulla – Presidenta de Danisco y Directora de RRHH para IFF LatAm

El tema de la diversidad y la equidad es un tema de agenda desde hace muchos años, pero soy consciente de que esta no es la realidad de todo el mundo corporativo. Un mundo que no se limita a grandes compañías. Los negocios, las relaciones comerciales, el ecosistema empresario continúa estando a cargo del género masculino. Aquí la brecha continúa siendo muy grande producto de años de culturas organizacionales, políticas y estructuras donde el liderazgo masculino es aún reconocido como el más fuerte y exitoso.

La única manera de progresar es que la sociedad toda se convenza y reconozca que privilegiar la diversidad genera un valor único. Sé que esto lleva tiempo, pero, como soy siempre optimista, creo que no será tanto para que seamos testigos de una nueva realidad.

de una nueva realidad.

Desarrollé mi carrera profesional en empresas con fortísimo compromiso y liderazgo en temas relacionados con la diversidad. Puedo compartir una decisión personal que me ayudó mucho, cuando decidí postularme a una posición de liderazgo que había sido desde siempre ocupada por hombres. El cargo quedaba vacante y se estaba analizando el reemplazo. Me decidí y me presenté. Expuse con entereza por qué. Y me fue bien. Me dieron la posición. ¿Por qué? ¿Los sorprendí? Seguramente... Fue en el único caso en el que pienso que –tal vez– mi actitud de levantar la mano, no achicarme y jugarme a poder recibir un "no", terminó dándome la posibilidad.

La realidad que vivimos muchas de las mujeres que aparecemos en medios, nos movemos en cámaras y asociaciones representando a las empresas o detentando cargos de relevancia, no es la realidad de la mayor parte de las mujeres de nuestra Argentina.

La discriminación que sufren las mujeres en ambientes vulnerables es devastadora y no se la aborda como debería. La sociedad tiene aquí una gran deuda.



Laura Muchnik – Presidenta y Fundadora del

## Grupo Muchnik

El porcentaje de participación de mujeres CEO es el mismo que hace 10 años y todavía es muy bajo, también lo es en posiciones como CFO y Presidentas de Directorio. Hay una enorme oportunidad de transformación por parte de las organizaciones para incluir mujeres en puestos de liderazgo y de toma de decisiones, que impacten en los resultados y en el clima interno. Es posible lograr modelos mucho más diversos e inclusivos.

El mundo necesita urgente un cambio profundo para enfrentar desafíos complejos: la violencia; las crisis económicas, políticas, sociales y el impacto que hemos generado en el medio ambiente. En este contexto es clave incluir a las mujeres con el aporte de sus ideas, soluciones y decisiones.

Empecé mi vida profesional siendo muy chica, a los 18 años. En algunas oportunidades tuve que hacer un esfuerzo enorme por ser escuchada y reconocida en mis ideas porque en ese momento muy pocas mujeres eran emprendedoras y ocupaban posiciones de liderazgo que implican tomar decisiones relevantes para el futuro de las organizaciones. Tenía pocas pares y modelos en los que inspirarme. Hoy puedo verme reflejada en mujeres y hombres a los que respeto y admiro con valores como la meritocracia.





Rosana Espinosa – CEO de Compre Ahora

Dentro del mercado digital ha habido un avance significativo en la inclusión de la mujer en distintos roles de liderazgo. Por supuesto, hay mucho por hacer y conquistar, pero cada vez más las empresas toman la decisión estratégica de sumar diversidad. Soy afortunada al trabajar en una industria que ya cuenta con menos prejuicios y nos brinda mayores oportunidades a las mujeres. Hoy, en Compre Ahora, el 70% del equipo está compuesto por mujeres y en los puestos de liderazgo ya somos más del 50 por ciento.

Las nuevas generaciones que llegan a puestos de liderazgo ya cuentan con una evolución en su mindset. Las empresas deben estar en sintonía con ese nuevo paradigma para acompañar en sostener una vida familiar y profesional en equilibrio. Este balance es el gran desafío. La maternidad, particularmente, es una etapa donde las compañías tienen la oportunidad de facilitar una red de contención que nos permita disfrutar de ese rol vital sin resignar oportunidades de crecimiento profesional.

Siempre tuve la posibilidad de desarrollar mi carrera en empresas donde me sentí valorada, tuve espacio y voz. Eso me permitió crecer, tomar nuevas oportunidades y desafíos en paralelo con las etapas de mi vida personal. Pero sé que no es la situación de todas. Busco acompañar y generar acciones que nos permitan ser parte de una red de contención y expansión para que cada una de las mujeres talentosas que integran la compañía puedan optimizar su

agenda personal con la profesional. De hecho, actualmente combino mi maternidad con mi función como CEO.



Paula Altavilla – CEO de Schneider Electric

Lograr la equidad de género en posiciones de liderazgo es un proceso que requiere trabajar simultáneamente en varias dimensiones. Se ha avanzado mucho en algunas, como el acceso a la educación y a la salud, mientras que en la participación en la actividad económica y en la política aún hay mucho por hacer. Sin embargo, incluso en estas últimas hay signos de progreso.

Todos los actores sociales, y en particular los líderes, necesitamos tomar conciencia de nuestros propios sesgos y asumir nuestra responsabilidad respecto de deconstruir los estereotipos, cuidando nuestras acciones e incluso la forma en la que nos comunicamos. Es clave comprometernos con acciones concretas: en Schneider el 50% de las contrataciones deben ser mujeres, y globalmente, tenemos como objetivo que el 40% de las gerencias y el 30% de los puestos de alta dirección sean ocupados por mujeres para 2025.

Es necesario acompañar a las mujeres que quieren desarrollar una carrera profesional, integrándolas a redes de soporte y contención.

Destaco iniciativas como "Agenda x la Igualdad", que integramos varias mujeres líderes de Argentina.

Cuando salí al mundo laboral, no cuestionaba que hubiera una mirada distinta entre géneros. Atribuía algunas situaciones a falencias propias, y asumía que estaba en mis manos mejorar para alcanzar mis metas. Con el tiempo, la experiencia y, sobre todo, a partir del intercambio con otras mujeres que enfrentaban desafíos similares, aprendí que la responsabilidad era compartida y que las organizaciones también tenían que mejorar sus procesos y fomentar una cultura inclusiva que valore la diversidad para que las mujeres podamos desarrollarnos y crecer profesionalmente.

Es importante construir vínculos de confianza y soporte en los equipos o foros que alienten y valoren la contribución de todos sus miembros.



Verónica Cheja – CEO & Cofundadora de Urban Grupo de Comunicación

El cambio es primero cultural y luego estructural y ejecucional. Tanto la sociedad como las corporaciones están en etapas similares y transitando recién la primera: la de tener una nueva concepción del rol de la mujer.

Si bien la agenda de género avanza fuertemente en términos de visibilidad y comunicación, todavía no se logra acelerar y escalar en la sociedad donde la desigualdad y brechas en términos de género son muy grandes, ni tampoco en los espacios de liderazgo corporativo. Es importante que se abran nuevas oportunidades en roles y posiciones de liderazgo, necesitamos salir de la zona de confort.

Es importante confiar en nosotras mismas. Saber que podemos. Potenciar las redes de intercambio que además puedan impulsar la interrelación con otros espacios tradicionalmente masculinos.

Más que relegada por ser mujer, me he sentido relegada al momento de hacer negocios. Las relaciones siempre son muy cordiales, pero para entrar en negocios grandes, las mujeres tenemos que picar mucha piedra. Y reafirmar cada vez el por qué lo podemos hacer. Existen espacios que la sociedad aún identifica con lo masculino exclusivamente.

Los cambios culturales llevan años. Celebro que haya organizaciones como WCD (Women Corporate Directors) que ayudan a agrupar y a visibilizar grupos de mujeres relevantes en cada país, incluso en regiones. En Argentina, Gabriela Terminelli y Tamara Vinitzky, las chairs, hacen un trabajo de excelencia por y para las mujeres en sectores privados.

Por último, el desafío es tener presente que las mujeres de cualquier nivel socio económico siempre podemos adaptarnos a los cambios, a la ambigüedad y a la volatilidad. Aspectos indispensables en el mundo en el que hoy

VIVIMOS.



Paula De Caro – Socia y Directora de Olivia Consultoría

Existe una conversación constante y evolutiva vinculada a la diversidad y la inclusión en varias de las compañías de la región en las que me toca trabajar. Creo que las condiciones están dadas para que continuemos avanzando hacia un futuro donde realmente se valore a las personas por sus capacidades y aporte.

El liderazgo que tuvo Jacinda Ardern en Nueva Zelanda con una impronta humana, cercana, compasiva y amorosa, al igual que su renuncia, es ejemplo de humildad e integridad. Este es un ejemplo de liderazgo que pone sobre la mesa el real aporte que podemos hacer las mujeres en ese equilibrio que buscamos como humanidad.

Considero que la clave está en vincularnos como personas, más allá de nuestras características personales o del rol que ocupemos. La compasión con uno mismo y con los demás, tomar conciencia de nuestra vulnerabilidad y valorar la oportunidad que nos entrega la diversidad en cuanto a poder ampliar nuestra mirada y mitigar nuestros sesgos, permitirá que el contexto continúe evolucionando.

Si me pongo a reflexionar sobre mi propia evolución me doy cuenta de que las primeras veces que formé parte de equipos de liderazgo tendía a masculinizarme para demostrar que estaba a la altura, que era tan dura como los demás hombres con los que compartía estos espacios. Trataba de ocultar mi propia vulnerabilidad. Me costó muchas discusiones, ponerme en situaciones incómodas, animarme a mostrar mi frustración y mi alegría pero hoy, después de casi 15 años ocupando roles de liderazgo, puedo decir que estoy en un lugar donde puedo fluir desde quien soy realmente, con todo lo que eso implica.

Hoy soy la única mujer en un equipo de socios y mi mirada es super valorada por ser quien soy. Disfruto cada minuto de mi trabajo y busco activamente que todas las personas, sin importar si son hombres o mujeres, puedan alzar su voz, desplegar su talento y alinear su propósito personal con lo que buscamos.



Ángeles Espeche – Cofundadora de Atom Protect

La desigualdad entre hombres y mujeres es estructural en nuestra sociedad, aún se siguen conservando los estereotipos de género en lugar de fomentar la igualdad. Queda un recorrido para que la mujer obtenga el mismo reconocimiento

que el hombre en los puestos gerenciales, aún no hemos salido del patriarcado, avalado incluso por muchas mujeres.

Las madres tienen la misión de educar a sus hijos, deben buscar la igualdad en todos los aspectos enseñándoles a relacionarse desde el entendimiento mutuo y a poder superar los conflictos a través del respeto y el diálogo. Hombres y mujeres pueden tener la misma solución a una situación, es muy importante que desde la familia se puedan compartir roles, quehaceres, responsabilidades y reconocimientos.

En la balanza se tiende a subestimar la performance de las mujeres en cargos de dirección y si bien en lo personal no me sentí relegada lo sufrí con respecto a la remuneración en donde no era acorde a posiciones similares ejercidas por hombres. La brecha salarial sigue siendo un escollo en pos de la igualdad de género en el ámbito laboral, basada en falsas y antiguas presunciones. Por mi parte lo sobrellevé alentando y empoderando a las mujeres cercanas a mi vida familiar y personal y también visibilizando la problemática.

El principal desafío es balancear el trabajo y la vida familiar. Todavía es la mujer la que mayoritariamente se hace cargo de las tareas del hogar tanto organizativas como de implementación. He sido madre muy joven, terminé la secundaria ya con mi primera hija y comencé mi carrera profesional de abogada con 3 hijas sumado a un trabajo de 8 horas. Mi carrera profesional la finalicé con una cuarta hija. Nunca fue un impedimento desarrollarme tanto profesional como laboralmente, pero sin duda un

mayor esfuerzo al tener a cargo la familia, el estudio y el trabajo a la vez. Las mujeres debemos trabajar más y más duro para probar nuestras competencias.



Gabriela Aguilar – Gerente General de Argentina y VP de Latinoamérica de Excelerate Energy

Tenemos que seguir profundizando el camino. Los cambios que estamos viviendo desde hace una década son profundos y tardan en cristalizar, en vencer resistencias. Vemos cada vez más mujeres alcanzando puestos de alta gerencia incluso en actividades como el petróleo, gas, minería, logística y transporte, que parecían espacios exclusivos para hombres. ¿Alcanza? Evidentemente no, persisten bloqueos culturales en las organizaciones que debemos seguir trabajando para resolver.

Todos hemos sentido alguna vez en nuestra carrera profesional que por alguna u otra condición, colectiva o individual, fuimos relegados o no se nos brindaron las oportunidades que merecíamos. En mi caso, considero que la clave para poder avanzar fue mi formación académica de manera continua y desarrollar un mayor nivel de resiliencia. Y en este punto es que siempre recuerdo una frase inspiradora de quien fuera secretaria del Departamento de Estado de los Estados Unidos

Departamento de Estado de los Estados Unidos, Madeleine Albright, una gran luchadora por la igualdad de género. En un reportaje planteó: "Lo he dicho muchas veces: parece haber en el mundo lugar suficiente para hombres mediocres, pero no para mujeres mediocres y nosotras debemos trabajar muy muy duro".

La diversidad enriquece a las empresas y los resultados están a la vista: las compañías tienen mejor desempeño cuando son respetuosas de la diversidad, cuando incluyen, cuando crean ambientes de trabajo saludables con distintos puntos de vista que son tenidos en cuenta. No se trata de ir en contra de alguien si no de sumar. Desde esa perspectiva, creo que todavía tenemos camino por recorrer, convenciendo, abriendo diálogos, generando espacios para que estos procesos se den de forma natural y aceptada por todos. Es un desafío grande, pero lo que hace una década parecía imposible, hoy lo vemos mucho más cerca.

Aparecen en esta nota:

#desigualdad

#empresarias

#mujeres

#poder

#puestos

Compartí esta noticia



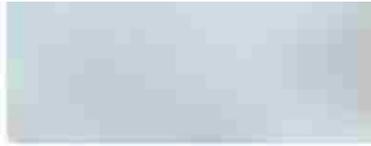
## Noticias relacionadas





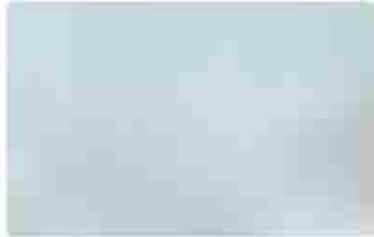
ACTUALIDAD

**"Hay gente que se murió esperando viviendas del IPV"**



ACTUALIDAD

**Romero: "Cada mujer que llega a un lugar de decisión y de poder, abre una puerta para otras mujeres"**



ACTUALIDAD

**Un Juzgado de Familia la desalojó de su casa con su hijo discapacitado y busca respuestas desesperadamente**

**EL Comodorensense**

Noticias de Comodoro

Rivadavia y la región



Un informe realizado sobre unos 1.000 directorios de grandes empresas que operan en el país mostró que hay sólo un 16% de mujeres en esos cargos. La visión y la experiencia personal de las que rompieron el "techo de cristal". La llegada de más mujeres a los altos puestos de dirección de las grandes empresas es un camino que ya recorrieron y transitan a diario varias mujeres en la Argentina. Sin embargo, la presencia femenina en los cargos de decisión de las compañías aún es limitada y los hombres siguen por lejos siendo mayoría.

En el Día Internacional de la Mujer, que se celebra este 8 de marzo, unas 30 ejecutivas de firmas de primera línea compartieron con Infobae los logros y su visión sobre cómo lograr la equidad de género en el mundo corporativo.

¿Qué participación tienen hoy las mujeres en los puestos de decisión de las empresas? A fines del año pasado, un informe realizado sobre unos 1.000 directorios de empresas que operan en la Argentina mostró que de un total de 6.248 miembros de directorios titulares y suplentes 5.248 eran hombres y solamente 1.000 mujeres (un 16% del total). En el caso de las presidencias de esos directorios, 93,5% estaban ocupadas por hombres.

El relevamiento fue realizado por la consultora KPMG y demostró que el ritmo de incorporación de mujeres en los lugares de conducción aun es lento. "Si bien en posiciones de alta gerencia la presencia es más habitual, en las juntas directivas sigue siendo la excepción. La representación de las mujeres en los directorios como titulares está muy por debajo de los registros de países europeos y ciertos estados de Estados Unidos, donde el porcentaje va entre el 30% y el 40%", destacó el informe.

Desde 2018 el primer año que se hizo el estudio hasta ahora la proporción de mujeres en directorios se amplió: comenzó con 8,4%, pasó a 10,3% en 2019, 12,8% en 2020, y 13,7% (12% entre miembros titulares y 18% entre suplentes) en 2021. Aunque de 2019 a 2022 el porcentaje de mujeres en las juntas directivas creció 5,7 puntos, la proporción sigue siendo bajísima: 1,6 mujeres por cada 10 cargos disponibles.

Un lento cambio Las barreras de acceso de las mujeres a las principales posiciones de liderazgo no son nuevas. El debate siempre está vigente en la agenda corporativa: hay foros, seminarios, charlas y objetivos vinculados a la equidad en la participación. Pero, en los hechos, el cambio es lento y la subrepresentación de las mujeres en roles jerárquicos en el ámbito público y privado sigue siendo un desafío.

"Las nuevas generaciones, más amigas de la diversidad, apuran un cambio que cuesta implementar. También la presión de los inversores impulsa a las compañías a avanzar en este punto, que constituye uno de los objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y es un componente importante de las estrategias ESG (Ambiente, Sociedad y Gobernanza) y de triple impacto, que priman actualmente sobre todo en las grandes empresas", destacó el informe de KPMG. "Aunque en la sociedad en general y en las corporaciones en particular la agenda de género prospera desde lo discursivo, al poner la lupa en los datos concretos los resultados son dispares", destacaron.

De acuerdo a los datos de la consultora global Grant Thornton sobre la Argentina, este año la proporción de mujeres que ocupan puestos de liderazgo senior es del 29%, un punto porcentual menos que en 2022. El número ubica al país en el puesto 25 de los 28 países de todo el mundo en que se realizó el índice. Números negativos: "De las empresas encuestadas, 18% no tienen mujeres en posiciones de líderes senior y 18,8% sólo tienen una mujer en este tipo de roles", indicó el informe.

Las mujeres en posiciones de liderazgo senior en la Argentina se desempeñan sobretodo como directoras de recursos humanos, en el 53% de las empresas relevadas. En tanto, el 45% tienen CFOs mujeres, el 38% cuentan también con CEOs o Directoras Generales, el 36% tienen directoras de marketing (CMOs), el 29% tienen directoras de operaciones (COOs), el 18% tienen directoras de ventas, el 14% tienen directoras de información (CIOs), el 11% cuentan con controladoras de calidad y sólo el 8% tienen socias mujeres.

La visión de las ejecutivas y empresarias A continuación, la visión de 30 ejecutivas y empresarias argentinas, de empresas locales y multinacionales, que hablaron sobre si los cambios que se ven en la sociedad sobre el rol de la mujer que se aceleraron mucho en los últimos años se traducen realmente en el mundo corporativo ; sobre qué cosas hay que hacer para que ese contexto cambie; y sobre sus propias experiencias, si alguna vez se sintieron relegadas y el camino que recorrieron hasta alcanzar posiciones en puestos de alta gerencia. Silvana Kurkdjian Gerenta General, Bristol Myers Squibb Argentina

Estamos atravesando un proceso de cambio cultural en muchos frentes y la equidad de género está en la agenda de las demandas sociales. En este contexto, las compañías ocupamos un rol protagónico e indispensable ya que las transformaciones internas que realizamos para promover la diversidad y la inclusión tienen un gran potencial transformador al impactar, no solo puertas adentro, sino también hacia el exterior.

En Bristol Myers Squibb, trabajamos articuladamente entre mujeres y varones en acciones concretas que derriben brechas y estereotipos de género para que el desarrollo y la igualdad de oportunidades de las personas, sea una realidad dentro de nuestra compañía. Como resultado de esto, hoy más del 68% de los puestos de liderazgo están cubiertos por mujeres, representando el 80% de las posiciones del Comité Ejecutivo.

Es importante que acompañemos a las mujeres en su desarrollo con políticas concretas y sostenidas en el tiempo, que permitan romper con las barreras que históricamente las han limitado. En este camino, la sinergia entre mujeres y varones es clave para lograr esos objetivos.

En mis 20 años de trayectoria en Bristol Myers Squibb, donde ingresé como pasante, siempre tuve la posibilidad de desarrollarme y potenciar mi carrera en una compañía que tiene en su ADN la equidad. Si bien el camino por momentos fue desafiante, tuve la posibilidad de contar con mentores y mentoras que me acompañaron y brindaron el apoyo necesario para alcanzar mis metas profesionales.

Ivana Dip CEO BMW Group Argentina

Creo que los cambios de la sociedad se ven reflejados en todos los ámbitos incluyendo el mundo corporativo. Dentro de BMW Group, de los 4 CEO de Latinoamérica, dos somos mujeres. Asimismo, la cabeza de BMW Motorrad para toda América es mujer al igual que la directora global de nuestra marca MINI. Otro elemento que es muy importante, es que ha crecido también la participación de las mujeres en roles que no eran los típicos como el área comercial o la máxima dirección (CEO). De todos modos es importante seguir trabajando en pos de la diversidad en todas sus facetas, tanto de género, como cultural, de edad, etc.

Es fundamental seguir trabajando en dar visibilidad a la necesidad de la diversidad y seguir construyendo políticas públicas y privadas que aseguren un crecimiento sostenido de la misma. Desde el punto de vista de las mujeres, es importante tener confianza en nuestro profesionalismo y experiencia, que busquemos lugares de liderazgo y ocupemos espacios de influencia, sin temor y sin sentir que tenemos que relegarnos.

Siempre que uno es minoría, está en cierta desventaja, pero a lo largo de mi carrera me concentré en qué quería hacer y lograr, hacia dónde quería ir, cuáles eran las posibilidades y cómo alcanzarlas y no tanto en las dificultades o en lo que podría parecer una desventaja. La mayoría de las mujeres que han logrado avanzar en su carrera han trabajado mucho, probablemente más que los hombres en situaciones similares y ese podría ser un desafío a sobrellevar. Otro puede ser, la idea de tener que elegir entre la carrera laboral y la familia. Yo decidí no resignar ninguna de las dos y esa es mi mayor felicidad y orgullo pero también un gran desafío que implica mucha dedicación y

compromiso con ambos aspectos de la vida.

Marcela Romero Gerente General de Electrolux

Si bien ha habido avances significativos en la lucha por la igualdad de género en el mundo empresarial y en puestos gerenciales, aún resta mucho trabajo por hacer para alcanzar la plena igualdad de oportunidades para las mujeres.

En los últimos años, se ha observado un aumento en el número de mujeres en cargos directivos y en consejos de administración. Sin embargo, en Argentina las mujeres aún están subrepresentadas en los niveles más altos de las empresas, y enfrentan barreras y prejuicios en el camino hacia la promoción y el liderazgo.

Para lograr un cambio real, se necesita una combinación de cambios culturales, políticas y prácticas empresariales. Medidas concretas para fomentar la igualdad de género en las empresas, como la implementación de políticas de igualdad salarial, la ampliación de programas de capacitación y mentoría para mujeres, la promoción de la diversidad en la contratación y la promoción, y la creación de un entorno laboral más inclusivo y equitativo

Además, el acceso a la educación es fundamental para la igualdad de género. La promoción de modelos femeninos en posiciones de liderazgo en el mundo empresarial y en la sociedad en general puede inspirar a las mujeres jóvenes a perseguir sus propias metas educativas y profesionales.

Susana Baldini, Directora Médica de la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (Caeme)

La paridad de género es un distintivo de la industria farmacéutica de innovación, respecto de otros sectores de la economía de nuestro país.

En las empresas asociadas a la cámara, el 49,7% de los empleados son mujeres, proporciones que se mantienen en todos los niveles, también en los puestos directivos y gerenciales. Actualmente, nueve mujeres se desempeñan en cargos de máxima jerarquía dentro de las compañías.

Además, el área de investigación clínica, fundamental en el desarrollo e innovación en materia de salud, muestra una clara preponderancia [SB1] de mujeres con un 69% a nivel país. Este porcentaje de participación femenina en I+D prácticamente duplica el promedio del sector empresario en Argentina (34,5 %).

Avanzar hacia una sociedad más inclusiva y justa, que garantice la equidad y la diversidad sin discriminación alguna, requiere del compromiso de todos los actores sociales, de acciones concretas individuales y colectivas, y de políticas públicas que fomenten el acceso a la educación y al trabajo para todos por igual.

En este sentido, es importante también que el sector privado promueva desde su cultura organizacional la igualdad de oportunidades y de derechos. Iniciativas como la implementación de licencias parentales son un ejemplo de ello. Hoy más del 60% de las compañías nucleadas en Caeme ofrecen a sus empleados licencias por paternidad por encima de lo que marca la ley argentina.

Un dato que a veces no es tenido en cuenta es que la brecha de género no sólo se registra a nivel laboral y/o educativo. Existen diferencias entre los hombres y las mujeres en cuanto a las necesidades en materia de salud. Lograr la igualdad de género exige medidas concretas destinadas a eliminar las inequidades en el acceso a la salud que contribuyan a que no impacten la empleabilidad de ningún género.

Agostina Pechi Managing Director de Goldman Sachs

En los últimos años, la diversidad (y en particular el número de mujeres en la alta gerencia) se ha vuelto un área de enfoque no sólo para los directorios, sino también para los inversores y los clientes, que miran este indicador como parte de su debida diligencia y a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Mirando reportes recientes publicados por Goldman Sachs Womenomics, McKinsey y LeanIn.org, a pesar de los modestos avances en la representación en los últimos ocho años, las mujeres, y especialmente las mujeres de color, todavía están dramáticamente subrepresentadas en las empresas estadounidenses. Y esto es especialmente cierto en puestos de liderazgo: solo uno de cada cuatro líderes en alta gerencia es una mujer, y solo uno de cada 20 es una mujer de color. Cuando miramos a Latinoamérica, la representación es aún menor.

Empecemos por identificar algunos de los problemas que hacen que lograr la igualdad de género en el mundo corporativo sea difícil de resolver en el corto plazo: (1) las mujeres pierden más terreno en el primer peldaño de la escalera a gerente, (2) no hay suficientes mujeres para ascender a puestos de liderazgo senior, y (3) las mujeres líderes exigen más de sus empresas y están cada vez más dispuestas a cambiar de trabajo para conseguirlo.

Empecemos por identificar alguno de los problemas que hacen que lograr la igualdad de género en el mundo corporativo sea difícil de resolver en el corto plazo: (1) las mujeres pierden más terreno en el primer peldaño de la escalera a gerente, (2) no hay suficientes mujeres para ascender a puestos de liderazgo senior, y (3) las mujeres líderes exigen más de sus empresas y están cada vez más dispuestas a cambiar de trabajo para conseguirlo.

Creo que es fundamental que las empresas premien a los ejecutivos que estén enfocados en lograr que más mujeres ocupen puestos de liderazgo y retener a las mujeres líderes que ya tienen.

Durante mi carrera, hubo momentos en los que tuve que priorizar a mi familia, por ejemplo, cuando mi padre se enfermó de cáncer. Años después decidí ser madre y esto indudablemente hizo que tuviera que cambiar temporariamente mis prioridades. En general, las mujeres tendemos a trabajar duro pero no tenemos el reconocimiento y cuando tenemos que hacernos cargos de la familia, eso nos pone en desventaja con respecto a los hombres.

Difícilmente hubiera llegado adonde llegué, habiéndome criado en el conurbano bonaerense, si no fuera por la dedicación y sacrificio de mi madre para que obtuviera una educación de excelencia y me atreviera a tomar riesgos, a dejar la Argentina y a formar parte del mundo corporativo. Mientras seguimos construyendo un espacio en la sociedad de igualdad y respeto, un agradecimiento especial a las mujeres que vinieron antes que nosotros y nos permitieron estar teniendo esta importante discusión hoy en día.

Es innegable que la agenda de género ganó espacio en el debate público. Se conoce mejor el diagnóstico y se manejan algunas métricas sobre desigualdad y brechas. Hay aspectos de la agenda que avanzan más y que se sostienen en iniciativas concretas en las organizaciones como todo lo vinculado a violencia de género (aunque significativamente más enfocado a la violencia física que a otras como la simbólica, política o económica), incluso hay algunos avances sobre aspectos de la agenda de cuidados (especialmente políticas sobre licencias y manejo de la ecuación trabajo/familia), pero hay otros que registran menos recorrido y sobre los que hay que seguir insistiendo.

Aún faltan iniciativas concretas para reducir las brechas, para profundizar una agenda de cuidados que impacte realmente en el desarrollo de carrera de las mujeres, para diseñar políticas de búsqueda, visibilización, mentoreo y acompañamiento del talento, y acciones que definitivamente balizan su llegada a espacios de liderazgo.

El diagnóstico es conocido y los números de la desigualdad también. Sin embargo, toda esta claridad de escenarios no se refleja en más

mujeres en posiciones altas en las organizaciones. Los directorios siguen siendo mayoritariamente ocupados por varones, hay muy pocas mujeres CEO y el número baja aún más si pensamos en dueñas de empresas.

Las brechas no se cierran solas. Es necesario diseñar políticas públicas y políticas internas en las organizaciones dirigidas a corregir esto. Desde el ámbito privado es esencial contar con el diagnóstico correcto.

A lo largo de mi carrera me llevó un alto nivel de sobreexigencia y sobreadaptación enfrentar al status quo. Lo advierto con mayor claridad y conciencia hoy que entonces. Que estos temas hayan ganado la agenda de discusión pública echa un manto de conciencia a lo que estaba naturalizado. Mujeres en liderazgo, brecha, desigualdad, carrera, techos y paredes de cristal son palabras y expresiones de uso corriente hoy. Las nuevas generaciones son más exigentes con el respeto de estas agendas y muy poco indulgentes con las debilidades del viejo paradigma laboral en el que mi generación se inició. Eso es auspicioso.

Creo realmente que esos cambios están brindando sus frutos y se están volviendo cada vez más notorios. Nuestra prioridad consiste en contar con un liderazgo inclusivo donde, a través de dar visibilidad, con el establecimiento de metas, divulgación transparente de métricas y del progreso, persigamos la ambición de acelerar la igualdad y promover un sentido de pertenencia para las mujeres.

Algo que nos llena de orgullo es que el año pasado, por quinto año consecutivo, recibimos un reconocimiento por ser la empresa con la puntuación más alta en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg, por acelerar la igualdad e invertir en un entorno donde todas las personas puedan desarrollarse.

Como mencioné, es un camino que se viene transitando hace ya unos años y que cada vez se vuelve más fuerte y consciente; lo cual no significa que aún no quede mucho por hacer, aprender y mejorar. Para que se pueda ver un cambio real en el contexto, es necesario seguir trabajando fuertemente en la comunicación, valoración y empoderamiento de la diversidad como factor clave para la innovación y el alto desempeño de las organizaciones. En Accenture hablamos de personas, no importa cuál sea su género, orientación sexual, edad, etnia, religión; todos tenemos las mismas oportunidades.

Me gustaría mencionar el informe Better to Belong, realizado por Accenture el cual generó una conversación sobre por qué las organizaciones deberían centrarse en dar una mejor bienvenida a sus empleados. Arrojó que el 29% de las mujeres informan que sienten un apoyo significativamente menor por parte de sus líderes en comparación con el 26% del público en general en los momentos más importantes de sus vidas, como la integración a un trabajo y eventos personales. Al analizar 6 necesidades humanas fundamentales a través del trabajo (emocional, mental, relacional, física, financiera y objetiva), la investigación reflejó que las empresas pueden aumentar significativamente el potencial de sus equipos. Cuando los líderes gestionan mejor las experiencias laborales del día a día, las mujeres pueden aumentar su potencial 4,7 veces en comparación con todo el grupo.

Si bien como sociedad nos queda trabajo por delante, celebro que cada vez más mujeres, por mérito propio, con excelente formación y capacidad, estén en posiciones que hace tiempo nadie lo hubiera imaginado.

Como compañía fomentamos el camino de la equidad e igualdad de oportunidades. Nuestro equipo está compuesto por un 46% de mujeres, y en la alta gerencia se mantiene esa línea.

Es innegable que hemos avanzado en la inclusión y el empoderamiento femenino, sobre todo en puestos de liderazgo. Las mujeres ocupamos cargos muy altos de enorme responsabilidad. Sin embargo, hay dinámicas laborales en determinados sectores o empresas más chicas, como puede ser una pyme o quizás una pequeña startup, en donde aún cuesta imponer esta agenda. Es importante que esto llegue a todas las organizaciones.

Por suerte, pude desarrollar gran parte de mi carrera en compañías que promovían conscientemente la diversidad de género y creo que, a la luz de muchas historias que conozco o que leí, puedo decir que fui una afortunada. Muchas veces, quizá fui yo misma quien, de alguna manera, consciente o inconscientemente, me creé algunas dudas o barreras. Por ejemplo, al llegarme la propuesta de Visa dudé sobre si era el cargo ideal para mí.

Me gustaría decirles principalmente a las nuevas generaciones que se puede llegar trabajando con responsabilidad, esfuerzo, dedicación y pasión y desafiando el status quo. Siempre con actitud proactiva, y buscando ir más allá de nuestros propios límites.

Las mujeres en puestos de liderazgo estamos quebrando el techo de cristal. Todavía queda mucho por trabajar y resolver, pero hubo avances en la sociedad que fueron captados por el mundo corporativo.

Desde los últimos 10 años, el directorio de P&G viene oscilando entre un 40 a 60% de mujeres. Si tuviera que resumir nuestra fórmula, puedo decir que tiene tres claves: la cultura de la compañía que promueve la equidad e inclusión como uno de los principios fundamentales para construir el negocio, el comportamiento y la empatía de los líderes frente a sus equipos apoyados en capacitaciones y entrenamientos sobre el tema y el constante mentoreo de las mujeres que inspiran a otras.

Aún nos queda mucho por recorrer, tanto en la sociedad como en las empresas. Es importante generar espacios para que cada vez más mujeres tengan las mismas oportunidades, políticas que abran puertas y también incorporen a los hombres a la conversación y al cambio y promover la escucha y la contención. Es una combinación de políticas (para promover, fomentar), entrenamientos y también cultura.

Nunca me sentí diferente por ser mujer, ni en la compañía (donde siempre me sentí muy acompañada por mis líderes) ni con diferentes públicos con quienes me relacioné, especialmente en el ámbito de clientes corporativos. Sí reconozco que fui parte de espacios tradicionalmente ocupados por hombres, en los que hace algunos años era la única mujer. Al entrar como directora de ventas, casi no había mujeres, ni del lado de la industria ni del retail. Las negociaciones eran más duras y me di cuenta de que para mis pares era raro que hubiera una mujer.

Es probable que los prejuicios inconscientes siempre existan, pero estoy convencida de que la mejor manera de enfrentarlos es aprender a reconocerlos en nuestro comportamiento y entre la organización para luego actuar.

Como sociedad estamos atravesando cambios en materia de diversidad, inclusión y representatividad. Estos cambios abren discusiones amplias e interseccionales, que incluyen agendas de género, cultura y raza, por poner algunos ejemplos.

Con lo anterior quiero decir que no hay una única solución para que más mujeres en toda su diversidad ocupen puestos de alta gerencia: desde visibilizar más a aquellas que ya se desempeñan en esos puestos, hasta discutir sobre barreras estructurales que evitan la participación de más mujeres en cuerpos directivos.

Esto es importante para reconocer los avances en términos de inclusión y para identificar lo que nos queda por recorrer, como sociedad y como comunidad empresarial, para aumentar nuestra representatividad en el mundo de los negocios.

Queremos que nos inviten a la mesa, no porque sea un lindo gesto, sino porque finalmente se entienda que incluir más miradas nos conviene a todos, varones y mujeres en toda su diversidad, y a los negocios.

Un equipo más diverso contribuye a la creación de mejores productos y servicios, una toma de decisiones más asertiva y, luego, clientes más satisfechos y nuevas oportunidades de crecimiento.

En general, necesitamos construir equipos más diversos para identificar los problemas del futuro y darles respuesta. En Meta, por ejemplo,

estamos trabajando para construir un sistema tecnológico con oportunidades y desafíos inéditos, pero esta tarea requiere de una mesa inclusiva.

Viví gran parte de mi experiencia profesional en Brasil y con este tiempo en Argentina percibo que la sociedad pasó por un proceso de transformación donde se han abierto nuevos espacios a las mujeres. En el mundo corporativo, veo que esto se tradujo con políticas de desarrollo, acompañamiento, contención y flexibilidad.

Aún queda camino por recorrer en los países de nuestra región, pero veo mayor apertura por parte de las compañías y mujeres en roles, industrias y espacios que hace unos años eran impensados. Es fundamental que el mundo corporativo sepa leer y traccionar aquellas transformaciones.

Cuanto más diversa es una compañía, más fácil será para entender y corresponder a las necesidades del mercado, más hábil es para conquistar talentos, acompañar a las personas en sus desafíos y facilitar la toma de decisiones. Derribar barreras lleva tiempo, decisión y trabajo constante. En ese camino de concientización y transformación, la escucha, los entrenamientos, las capacitaciones y las políticas de desarrollo e inclusión son fundamentales.

No viví situaciones de discriminación, pero sí me tocó pasar por ámbitos tradicionalmente liderados por hombres donde las mujeres eran una minoría. Pude sobrellevar esa experiencia y me sentí acompañada por mis líderes.

Como compañías, tenemos la responsabilidad de escuchar y respetar las necesidades de todas nuestras mujeres. Algunas deciden ser madres y necesitan flexibilidad y tiempo para el cuidado de sus hijos, otras emigrar y trabajar en otro país, con o sin hijos. Tenemos que trabajar para estar listos y acompañarlas en sus decisiones en cada momento de la vida.

Las mujeres venimos ganando visibilidad en el mundo corporativo desde hace tiempo. Y hablo sólo de visibilidad porque ya teníamos participación, aunque la mayoría de las veces "desde las sombras". En el mundo de la economía se sigue notando mucho la disparidad de género: en cada nota de opinión, ronda de discusión o programa de radio o TV en el que participo, suelo ser la única mujer.

Sin embargo, noto un cambio que viene tomando forma gradualmente: la valorización y consideración de la opinión y el trabajo de la mujer, más allá de darle espacio y visibilidad sólo por una cuestión de diversidad de género.

Las mujeres venimos demostrando que podemos hacer las mismas tareas que los hombres, con igual o mejor resultado final. Y de esta manera, de a poco vamos ocupando cargos de mayor jerarquía y generando un efecto multiplicador. Sin embargo, todavía nos sigue costando alcanzar los rangos más altos porque están asociados a características que buena parte de la sociedad aún supone que son propias de los hombres: liderazgo, firmeza en la toma de decisiones, ambición, dedicación full-time. Las condiciones de trabajo deberían ser las mismas.

No siento que se me haya relegado por ser mujer, pero sí se me exigió mucho más. La clave es lograr transformar estas dificultades en oportunidades de aprendizaje, crecimiento y superación. Animarse, y confiar en las propias capacidades y aptitudes.

Uno de los objetivos principales de la lucha de las mujeres hoy en América Latina es para que puedan vivir de forma plena su salud y sobre todo, de forma informada y libre, tomando decisiones autónomas sobre sus propios cuerpos.

La lucha feminista y de las mujeres ha tomado mucho fuerza en las últimas décadas, sobre todo en América Latina y esto ha puesto en debate muchas violencias que todas las personas asumíamos como "normales" y que hoy ya no justificamos ni reproducimos. El ámbito laboral no se escapa de ello, son cada vez más las mujeres que denuncian la violencia de género en sus espacios de trabajo, la desigualdad de salarios, la violencia que viven por ser madres y trabajadoras. Aún queda mucho por hacer, sobre todo en materia legislativa y al interior de las empresas.

En lo personal, cuando me siento en una mesa de toma de decisiones la gran mayoría de esos asientos siguen estando ocupados por hombres. Cuando hablo con inversores, cuando hablo con otros fundadores de empresas o con clientes, lo mismo. Necesitamos más modelos a seguir que sean mujeres.

Cuando fundé mi primera compañía, contraté a mi primer empleado. Había dos candidatos: un hombre y una mujer. Yo elegí a la mujer y mis inversores al varón. Pensé en ese momento que mis inversores tienen más experiencia que yo en seleccionar personal. A las dos horas estábamos debatiendo el sueldo de todos los empleados (incluido el mío) y resulta que mis inversores querían pagarle más a mi empleado que a mí porque él era ingeniero. Logré tener un sueldo mayor que mi empleado, pero es una batalla a la cual no deberíamos estar expuestas.

Más allá de la desigualdad salarial y los puestos de trabajo que ocupan las mujeres en las empresas, también se vive violencia en el ámbito laboral que es necesario visibilizar. Las mujeres trabajadoras están significativamente más expuestas al acoso laboral y acoso sexual, al ser parte de una población vulnerable las jerarquías de poder posibilitan dichas violencias.

Afortunadamente cada vez somos más mujeres que decidimos apostarle a crear empresas y proyectos liderados por nosotras mismas.

El rol de la mujer en el mundo empresarial ha avanzado, ha progresado en los últimos años. Sin embargo, es un proceso iniciado, al que todavía falta bastante recorrer, pero que cada vez es más visible. No es solamente el rol de la mujer, es la madurez de las organizaciones, el recambio de líderes, la profesionalización de la mujer, la posibilidad de compatibilizar la vida profesional con la vida personal.

En mi caso puntual, en la Universidad de Belgrano, me acompañan varias mujeres en cargos como vicepresidencia, decanatos, y dirección de carreras. A nivel nacional del total de universidades públicas y privadas, aproximadamente un 11% están lideradas por rectoras.

Todavía hay obstáculos que se apoyan en estereotipos de carácter cultural, los cargos más altos siguen siendo en gran porcentaje para hombres, existen diferencias salariales, por lo general las licencias para el cuidado de niños/niñas son solicitadas por las mujeres.

Hay que seguir insistiendo en las mujeres que el equilibrio entre la vida personal y el trabajo es posible, traspasar esa creencia. Fomentar la paridad laboral entre hombres y mujeres, para reconocer el talento más allá del género. Requiere el compromiso de todos, del Estado que a través de leyes impulsa la igualdad de género, de las organizaciones que adopten la decisión de afrontar el cambio cultural, y de las personas para empezar a valorar las capacidades, los talentos en la diversidad. En ella está la posibilidad de agregar valor, de crecimiento y mejora continua.

Los cambios de los últimos años presentan un panorama muy prometedor para lograr una mayor equidad entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo, y específicamente en los puestos más altos de liderazgo. Para ello se requiere un trabajo en conjunto y sostenido en el tiempo entre los distintos actores de la sociedad, desde el Estado, las organizaciones y los individuos. En última instancia, mayor igualdad es mejor calidad de vida para todas las personas.

Es cuestión de tiempo para que no sea una rareza que haya compañías como SAP, que desde 2021 tiene el liderazgo ejecutivo de Latinoamérica conducido 100% por mujeres: desde la dirección de toda la región hasta las cuatro regiones: México, Brasil, Norte y Sur, que lidero desde 2018.

Hay que seguir trabajando y concientizando acerca de la importancia de formar equipos diversos y equilibrados en todos los niveles y áreas de las organizaciones. Nadie nace sabiendo cómo ser líder.

Si bien en mi historia no ha habido situaciones relevantes que me hayan afectado o relegado mi desarrollo, soy consciente de que en muchos casos no sucede así. Por ello, desde mi posición actual busco generar los espacios y las oportunidades para que aquellas mujeres que deseen ocupar posiciones de liderazgo puedan hacerlo.

Una mayor igualdad en el mundo del trabajo se consigue integrando a todas las personas, empujando para el mismo lado. Para ello se requieren acciones concretas que permitan, por ejemplo, lograr una saludable integración de la vida profesional y personal, como licencias para maternidad y paternidad razonables (más allá de lo que estipule la ley). La igualdad salarial para personas que desarrollen las mismas tareas y con el mismo nivel de responsabilidad, con independencia de su género, se impone como un tema central.

El tema está sobre la mesa y todavía falta mucho. No parece que los cambios que se ven a nivel sociedad realmente se traduzcan a nivel corporativo y de alta gerencia. Hay un desvío muy grande entre lo que decimos y lo que hacemos los líderes de las organizaciones.

Hoy está súper mal visto no ser diverso, equitativo e inclusivo. Pero es muy difícil ser diverso, equitativo e inclusivo. Las mesas de decisión en las compañías no se agrandan y por ende no se invita a la diversidad de esas mesas, incluirlas y darles oportunidades de crecimiento y de pago.

Me encantaría que la opción fuera agrandar la mesa, porque eso significaría más negocios más sostenibles y sustentables. Para que haya diversidad, equidad e inclusión muchos que están sentadas en esas mesas, hace mucho, tendrían que levantarse y darle lugar a otros. Es muy difícil cambiar si no se modifican formas de ver la vida y paradigmas culturales.

Para que las cosas cambien tiene que haber una decisión y compromiso. Necesitamos líderes con mucho coraje. Mis padres me enseñaron que el límite es interno y que soy una gran afortunada por todas las personas que me acompañan. No me he sentido relegada por ser mujer, pero no significa que no haya sucedido. Hoy puedo ver algunas situaciones con otras gafas. Soy una mujer líder muy pasional, con una voz fuerte desde joven, así que siempre he compartido mi punto de vista con coraje y convicción.

Me gustaría recalcar que hay organizaciones, como Women Corporate Director, donde formo parte de un grupo del que aprendo, comparto, me nutro. Está buenísimo no sentirse sola en el camino. Si miramos distinto tal vez agrandemos la mesa. Vale la pena.

Estamos viviendo una etapa de mucha sensibilización social y cultural respecto de la diversidad de género en particular y sobre las diversidades en general. En el caso de género, esto viene dado por la gran cantidad de acciones de visibilización que lideran las mujeres desde sus comunidades, redes y ámbitos de influencia.

En el ámbito corporativo también venimos hablando de la importancia de la diversidad y por qué es relevante. En los últimos años hay mayor conocimiento y reconocimiento de aquellas mujeres que logran crecer profesionalmente y ocupar posiciones de poder. Esto repercute positivamente en las mujeres más jóvenes al mostrar nuevos role models a seguir.

Sin embargo, la tendencia de los indicadores de penetración de mujeres, sobre todo en posiciones de alta dirección, muestran cambios positivos no significativos.

Cuando hablamos de dar espacio a personas diversas, también estamos diciendo que alguien está perdiendo un espacio. Los espacios se pueden ampliar, pero no al infinito. Entonces de lo que hablamos, y me quedo en el ámbito corporativo, es de disputas por el poder. Lo veo como un tema de cambio cultural. Creo que las personas más jóvenes tienen un entendimiento más natural de la vida en la diversidad. Las mujeres enfrentan diversos desafíos en sus carreras profesionales. Menciono aquí 3 aspectos relevantes para las mujeres: confianza (las mujeres presentan un bajo nivel de confianza en que pueden lograr sus objetivos profesionales); ambición (es un sesgo positivo para los hombres y negativo para las mujeres; las mujeres, al no expresar su deseo de crecer, pierden oportunidades); sponsorship (el crecimiento organizacional está relacionado con tener sponsors internos que inviertan capital político en apoyar ese crecimiento; para las mujeres es mucho más difícil contar con estos apoyos).

En los últimos años, el tema se ha instalado en la agenda de las empresas, eso es bueno. Pero no se traduce a la realidad. Los datos así lo demuestran: sólo un 16% de mujeres integran los directorios, como titulares y suplentes, y el crecimiento de esa representación es muy lento, mejoró apenas cinco puntos en cinco años. Igual creo que se ha avanzado, pero todavía queda mucho por hacer para que exista igualdad de oportunidades y de ocupación de espacios en las empresas. Se trata de un cambio cultural y lleva mucho tiempo.

Hay que buscar aceleradores como país y en las empresas utilizando las herramientas que se aplican en el mundo. Los organismos de contralor tienen que poner determinadas exigencias como ocurre en España donde las empresas que cotizan en bolsa tienen que tener 40% de mujeres en sus puestos de directores.

Me tocó hacer mi carrera profesional en una organización como KPMG que me apoyó en todo momento hasta llegar a ser hoy socia. Pero soy consciente que hubo y sigue habiendo prácticas que ponen trabas a la igualdad de oportunidades y al acceso de la mujer a puestos de conducción. Es importante, una vez que ocupamos esos lugares, ayudar a otras a ocuparlos.

Las mujeres somos protagonistas del cambio. Hay que ser proactivas, tener ambición, pasión, decisión y aceptar esas oportunidades que se nos presentan. Esto es un gran desafío. Hay que tener claros los objetivos, prepararse, trabajar en red, colaborativamente para poder crecer en el ecosistema del mundo de los negocios. Y WCD es un gran espacio para eso.

Si bien la situación de la mujer en el mercado laboral ha mejorado mucho en los últimos años, aún seguimos siendo minoría en el top management. Las tareas de cuidado familiar, la participación económica y el techo de cristal son algunos de los frenos que aún se padecen. Todos debemos desempeñar un rol fundamental para acelerar el ritmo de estas acciones y mejorar las posibilidades de progreso. La equidad se logra trabajando sobre la cultura empresarial y comenzando a inculcar el tema desde edades más tempranas y en el caso de las jóvenes, aprovechando la experiencia de las más grandes.

No viví situaciones en las que me hayan relegado por ser mujer, o que pudieran interferir por ser mujer. Fui construyendo mi camino con esfuerzo y perseverancia. Enfrentando cada desafío como una oportunidad única de crecimiento. Cuando entré a la agencia allá por el 2000, la CEO Global era mujer y eso marcó una línea en términos de diversidad que fue creciendo de a poco, pero a paso firme. Hoy, después de 23 años, lidero la operación.

La perspectiva de género y la diversidad son temas trading en comunicación. Es sumamente importante, tanto para los anunciantes como para las agencias, mantener una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La participación de las mujeres en el mundo corporativo creció en los últimos años. Aún queda mucho trabajo por hacer. En Mercado Libre creemos que la diversidad es el motor de un ecosistema que genera valor desde la diferencia a las diferentes personas usuarias, es por eso que nos enfocamos en tres pilares: Construir equipos diversos, tanto con mirada de género, como así también al involucrar personas con discapacidad y con origen de diferentes etnias. El segundo pilar es desarrollar ambientes inclusivos a través de nuestra propuesta diferencial de valor para el colaborador. El tercer pilar se basa en impulsar una sociedad inclusiva.

Somos conscientes de nuestro rol en la industria, por eso venimos trabajando además en diseñar y acompañar diferentes programas que contribuyan a estimular y acercar a más mujeres a la tecnología y a las finanzas, promoviendo su inclusión y diversidad dentro del sector.

El haberme podido desarrollar en una compañía de tecnología donde lo que valoramos es la diversidad y lo que destacamos es la

meritocracia más las ganas de generar impacto, me han dado a lo largo de este tiempo de trayectoria las herramientas, fortaleza y contención para poder trabajar, crecer, impactar no solo dentro de Mercado Libre sino para buscar cambios profundos en la industria financiera a lo largo de toda la región.

Existen más de 7 millones de MiPyMes en la región, y más del 50% están lideradas por mujeres. A pesar de ser impulsoras de la economía y generadoras de empleo, las emprendedoras latinoamericanas son las que poseen más barreras para acceder a servicios y a herramientas de gestión financiera, habilitadores claves para la formalización y crecimiento de sus proyectos. Tenemos que seguir trabajando fuerte para cerrar esas brechas y ampliar cada vez más sus oportunidades.

En el ámbito de la publicidad hay cada vez más mujeres CEO y lo celebro, pero creo que todavía nos falta. Cuando hablamos de organizaciones de liderazgos más diversos creo que no podemos seguir poniendo el foco solo en la mujer. ¿Y las personas con discapacidad? Tenemos que apuntar a un liderazgo diverso para una sociedad que es diversa.

Se trata de concientización permanente, reaprender y lamentablemente creo que tiempo, todo cambio cultural profundo requiere de tiempo. Yo veo una luz al final del túnel. Veo a mis hijos (hoy 24 años) veo a las personas que trabajan en la agencia de menos de 30 años que tienen otra cabeza: ya no tienen que ver con lo femenino y lo masculino sino con la persona. Y ese cambio de chip tiene indefectiblemente una mirada más equitativa, amorosa, donde lo que importa es la persona con sus capacidades y su empatía.

A lo largo de mi carrera sentí que las cosas me costaban más esfuerzo, no que me relegaban. Tengo 52 años y fui criada por una mamá y una abuela muy abiertas y trabajadoras (ambas divorciadas) en una sociedad donde parecían "locas". Creo que ese ejemplo me empujó siempre para adelante pero mis propias inseguridades y el contexto cultural afuera de mi casa sí hizo que sintiera que para lograr cosas tenía que dar todo y más. Hoy siento que no era necesario, que todo eso tiene y tuvo un costo.

Tenemos que ser más amables. Primero con nosotras mismas: ser más solidarias entre nosotras, menos juzgadoras, y animarnos más, a hablar fuerte, a ocupar espacios y que la mirada del otro/a sea justamente la del otro, no la nuestra.

La traducción de los avances en términos de equidad aún no refleja el ideal pero desde hace unos años se comenzó a ver una mayor participación de las mujeres en los espacios de decisión. Y no sólo eso, sino que esa participación es activa y realmente genuina; es decir, las voces no son meros cupos sino aportes considerados y respetados por todas las personas, visibilizando y valorizando así, cada vez más, el diferencial que se construye desde la diversidad.

Es fundamental la visibilización de las referentes que han logrado conquistar espacios, a los fines de ir naturalizando esas nuevas personalidades y exponiendo las ventajas que trae la participación de las mujeres. Entiendo también que existen escenarios y equipos en los que las políticas de cupo pueden cooperar para ir flexibilizando estas rígidas desigualdades.

Me he sentido relegada por mi condición de mujer. Esto fue hace muchos años. Las desigualdades que viví tuvieron más que ver con superestructuras que con destratos personales, es decir con mecanismos naturalizados y repetitivos de una cultura con una fuerte mirada androcéntrica. Ante esas situaciones reforcé la generación de la confianza en mí, lo que me permitió seguir creciendo.

Tenemos muchos desafíos como mujeres y como sociedad, y el mensaje que quiero dar es que nos animemos a andar ese camino hacia la igualdad. Como protagonistas, afrontando con convicción los vestigios que aún reaparecen desde una perspectiva obsoleta. Es importante resaltar el valor que tiene el estar atenta a las otras mujeres para generar el acompañamiento necesario para contribuir a consolidar los espacios de reafirmación personal.

El tema de la diversidad y la equidad es un tema de agenda desde hace muchos años, pero soy consciente de que esta no es la realidad de todo el mundo corporativo. Un mundo que no se limita a grandes compañías. Los negocios, las relaciones comerciales, el ecosistema empresario continúa estando a cargo del género masculino. Aquí la brecha continúa siendo muy grande producto de años de culturas organizacionales, políticas y estructuras donde el liderazgo masculino es aún reconocido como el más fuerte y exitoso.

La única manera de progresar es que la sociedad toda se convenza y reconozca que privilegiar la diversidad genera un valor único. Sé que esto lleva tiempo, pero, como soy siempre optimista, creo que no será tanto para que seamos testigos de una nueva realidad.

Desarrollé mi carrera profesional en empresas con fortísimo compromiso y liderazgo en temas relacionados con la diversidad. Puedo compartir una decisión personal que me ayudó mucho, cuando decidí postularme a una posición de liderazgo que había sido desde siempre ocupada por hombres. El cargo quedaba vacante y se estaba analizando el reemplazo. Me decidí y me presenté. Expuse con entereza por qué. Y me fue bien. Me dieron la posición. ¿Por qué? ¿Los sorprendí? Seguramente Fue en el único caso en el que pienso que tal vez mi actitud de levantar la mano, no achicarme y jugarme a poder recibir un "no", terminó dándome la posibilidad.

La realidad que vivimos muchas de las mujeres que aparecemos en medios, nos movemos en cámaras y asociaciones representando a las empresas o detentando cargos de relevancia, no es la realidad de la mayor parte de las mujeres de nuestra Argentina.

La discriminación que sufren las mujeres en ambientes vulnerables es devastadora y no se la aborda como debería. La sociedad tiene aquí una gran deuda.

El porcentaje de participación de mujeres CEO es el mismo que hace 10 años y todavía es muy bajo, también lo es en posiciones como CFO y Presidentas de Directorio. Hay una enorme oportunidad de transformación por parte de las organizaciones para incluir mujeres en puestos de liderazgo y de toma de decisiones, que impacten en los resultados y en el clima interno. Es posible lograr modelos mucho más diversos e inclusivos.

El mundo necesita urgente un cambio profundo para enfrentar desafíos complejos: la violencia; las crisis económicas, políticas, sociales y el impacto que hemos generado en el medio ambiente. En este contexto es clave incluir a las mujeres con el aporte de sus ideas, soluciones y decisiones.

Empecé mi vida profesional siendo muy chica, a los 18 años. En algunas oportunidades tuve que hacer un esfuerzo enorme por ser escuchada y reconocida en mis ideas porque en ese momento muy pocas mujeres eran emprendedoras y ocupaban posiciones de liderazgo que implican tomar decisiones relevantes para el futuro de las organizaciones. Tenía pocas pares y modelos en los que inspirarme. Hoy puedo verme reflejada en mujeres y hombres a los que respeto y admiro con valores como la meritocracia.

Dentro del mercado digital ha habido un avance significativo en la inclusión de la mujer en distintos roles de liderazgo. Por supuesto, hay mucho por hacer y conquistar, pero cada vez más las empresas toman la decisión estratégica de sumar diversidad. Soy afortunada al trabajar en una industria que ya cuenta con menos preconceptos y nos brinda mayores oportunidades a las mujeres. Hoy, en Compre Ahora, el 70% del equipo está compuesto por mujeres y en los puestos de liderazgo ya somos más del 50 por ciento.

Las nuevas generaciones que llegan a puestos de liderazgo ya cuentan con una evolución en su mindset. Las empresas deben estar en sintonía con ese nuevo paradigma para acompañar en sostener una vida familiar y profesional en equilibrio. Este balance es el gran desafío. La maternidad, particularmente, es una etapa donde las compañías tienen la oportunidad de facilitar una red de contención que nos permita disfrutar de ese rol vital sin resignar oportunidades de crecimiento profesional.

Siempre tuve la posibilidad de desarrollar mi carrera en empresas donde me sentí valorada, tuve espacio y voz. Eso me permitió crecer,

tomar nuevas oportunidades y desafíos en paralelo con las etapas de mi vida personal. Pero sé que no es la situación de todas. Busco acompañar y generar acciones que nos permitan ser parte de una red de contención y expansión para que cada una de las mujeres talentosas que integran la compañía puedan optimizar su agenda personal con la profesional. De hecho, actualmente combino mi maternidad con mi función como CEO.

Lograr la equidad de género en posiciones de liderazgo es un proceso que requiere trabajar simultáneamente en varias dimensiones. Se ha avanzado mucho en algunas, como el acceso a la educación y a la salud, mientras que en la participación en la actividad económica y en la política aún hay mucho por hacer. Sin embargo, incluso en estas últimas hay signos de progreso.

Todos los actores sociales, y en particular los líderes, necesitamos tomar conciencia de nuestros propios sesgos y asumir nuestra responsabilidad respecto de deconstruir los estereotipos, cuidando nuestras acciones e incluso la forma en la que nos comunicamos. Es clave comprometernos con acciones concretas: en Schneider el 50% de las contrataciones deben ser mujeres, y globalmente, tenemos como objetivo que el 40% de las gerencias y el 30% de los puestos de alta dirección sean ocupados por mujeres para 2025.

Es necesario acompañar a las mujeres que quieren desarrollar una carrera profesional, integrándolas a redes de soporte y contención. Destaco iniciativas como "Agenda x la Igualdad", que integramos varias mujeres líderes de Argentina.

Cuando salí al mundo laboral, no cuestionaba que hubiera una mirada distinta entre géneros. Atribuía algunas situaciones a falencias propias, y asumía que estaba en mis manos mejorar para alcanzar mis metas. Con el tiempo, la experiencia y, sobre todo, a partir del intercambio con otras mujeres que enfrentaban desafíos similares, aprendí que la responsabilidad era compartida y que las organizaciones también tenían que mejorar sus procesos y fomentar una cultura inclusiva que valore la diversidad para que las mujeres podamos desarrollarnos y crecer profesionalmente.

Es importante construir vínculos de confianza y soporte en los equipos o foros que alienten y valoren la contribución de todos sus miembros.

El cambio es primero cultural y luego estructural y ejecucional. Tanto la sociedad como las corporaciones están en etapas similares y transitando recién la primera: la de tener una nueva concepción del rol de la mujer.

Si bien la agenda de género avanza fuertemente en términos de visibilidad y comunicación, todavía no se logra acelerar y escalar en la sociedad donde la desigualdad y brechas en términos de género son muy grandes, ni tampoco en los espacios de liderazgo corporativo. Es importante que se abran nuevas oportunidades en roles y posiciones de liderazgo, necesitamos salir de la zona de confort.

Es importante confiar en nosotras mismas. Saber que podemos. Potenciar las redes de intercambio que además puedan impulsar la interrelación con otros espacios tradicionalmente masculinos.

Más que relegada por ser mujer, me he sentido relegada al momento de hacer negocios. Las relaciones siempre son muy cordiales, pero para entrar en negocios grandes, las mujeres tenemos que picar mucha piedra. Y reafirmar cada vez el por qué lo podemos hacer. Existen espacios que la sociedad aún identifica con lo masculino exclusivamente.

Los cambios culturales llevan años. Celebro que haya organizaciones como WCD (Women Corporate Directors) que ayudan a agrupar y a visibilizar grupos de mujeres relevantes en cada país, incluso en regiones. En Argentina, Gabriela Terminelli y Tamara Vinitzky, las chairs, hacen un trabajo de excelencia por y para las mujeres en sectores privados.

Por último, el desafío es tener presente que las mujeres de cualquier nivel socio económico siempre podemos adaptarnos a los cambios, a la ambigüedad y a la volatilidad. Aspectos indispensables en el mundo en el que hoy vivimos.

Existe una conversación constante y evolutiva vinculada a la diversidad y la inclusión en varias de las compañías de la región en las que me toca trabajar. Creo que las condiciones están dadas para que continuemos avanzando hacia un futuro donde realmente se valore a las personas por sus capacidades y aporte.

El liderazgo que tuvo Jacinda Ardern en Nueva Zelanda con una impronta humana, cercana, compasiva y amorosa, al igual que su renuncia, es ejemplo de humildad e integridad. Este es un ejemplo de liderazgo que pone sobre la mesa el real aporte que podemos hacer las mujeres en ese equilibrio que buscamos como humanidad.

Considero que la clave está en vincularnos como personas, más allá de nuestras características personales o del rol que ocupemos. La compasión con uno mismo y con los demás, tomar conciencia de nuestra vulnerabilidad y valorar la oportunidad que nos entrega la diversidad en cuanto a poder ampliar nuestra mirada y mitigar nuestros sesgos, permitirá que el contexto continúe evolucionando.

Si me pongo a reflexionar sobre mi propia evolución me doy cuenta de que las primeras veces que formé parte de equipos de liderazgo tendía a masculinizarme para demostrar que estaba a la altura, que era tan dura como los demás hombres con los que compartía estos espacios. Trataba de ocultar mi propia vulnerabilidad. Me costó muchas discusiones, ponerme en situaciones incómodas, animarme a mostrar mi frustración y mi alegría pero hoy, después de casi 15 años ocupando roles de liderazgo, puedo decir que estoy en un lugar donde puedo fluir desde quien soy realmente, con todo lo que eso implica.

Hoy soy la única mujer en un equipo de socios y mi mirada es super valorada por ser quien soy. Disfruto cada minuto de mi trabajo y busco activamente que todas las personas, sin importar si son hombres o mujeres, puedan alzar su voz, desplegar su talento y alinear su propósito personal con lo que buscamos.

La desigualdad entre hombres y mujeres es estructural en nuestra sociedad, aún se siguen conservando los estereotipos de género en lugar de fomentar la igualdad. Queda un recorrido para que la mujer obtenga el mismo reconocimiento que el hombre en los puestos gerenciales, aún no hemos salido del patriarcado, avalado incluso por muchas mujeres.

Las madres tienen la misión de educar a sus hijos, deben buscar la igualdad en todos los aspectos enseñándoles a relacionarse desde el entendimiento mutuo y a poder superar los conflictos a través del respeto y el diálogo. Hombres y mujeres pueden tener la misma solución a una situación, es muy importante que desde la familia se puedan compartir roles, quehaceres, responsabilidades y reconocimientos.

En la balanza se tiende a subestimar la performance de las mujeres en cargos de dirección y si bien en lo personal no me sentí relegada lo sufrí con respecto a la remuneración en donde no era acorde a posiciones similares ejercidas por hombres. La brecha salarial sigue siendo un escollo en pos de la igualdad de género en el ámbito laboral, basada en falsas y antiguas presunciones. Por mi parte lo sobrellevé alentando y empoderando a las mujeres cercanas a mi vida familiar y personal y también visibilizando la problemática.

El principal desafío es balancear el trabajo y la vida familiar. Todavía es la mujer la que mayoritariamente se hace cargo de las tareas del hogar tanto organizativas como de implementación. He sido madre muy joven, terminé la secundaria ya con mi primera hija y comencé mi carrera profesional de abogada con 3 hijas sumado a un trabajo de 8 horas. Mi carrera profesional la finalicé con una cuarta hija. Nunca fue un impedimento desarrollarme tanto profesional como laboralmente, pero sin duda un mayor esfuerzo al tener a cargo la familia, el estudio y el trabajo a la vez. Las mujeres debemos trabajar más y más duro para probar nuestras competencias.

Tenemos que seguir profundizando el camino. Los cambios que estamos viviendo desde hace una década son profundos y tardan en cristalizar, en vencer resistencias. Vemos cada vez más mujeres alcanzando puestos de alta gerencia incluso en actividades como el

petróleo, gas, minería, logística y transporte, que parecían espacios exclusivos para hombres. ¿Alcanza? Evidentemente no, persisten bloqueos culturales en las organizaciones que debemos seguir trabajando para resolver.

Todos hemos sentido alguna vez en nuestra carrera profesional que por alguna u otra condición, colectiva o individual, fuimos relegados o no se nos brindaron las oportunidades que merecíamos. En mi caso, considero que la clave para poder avanzar fue mi formación académica de manera continua y desarrollar un mayor nivel de resiliencia. Y en este punto es que siempre recuerdo una frase inspiradora de quien fuera secretaria del Departamento de Estado de los Estados Unidos, Madeleine Albright, una gran luchadora por la igualdad de género. En un reportaje planteó: "Lo he dicho muchas veces: parece haber en el mundo lugar suficiente para hombres mediocres, pero no para mujeres mediocres y nosotras debemos trabajar muy muy duro".

La diversidad enriquece a las empresas y los resultados están a la vista: las compañías tienen mejor desempeño cuando son respetuosas de la diversidad, cuando incluyen, cuando crean ambientes de trabajo saludables con distintos puntos de vista que son tenidos en cuenta. No se trata de ir en contra de alguien si no de sumar. Desde esa perspectiva, creo que todavía tenemos camino por recorrer, convenciendo, abriendo diálogos, generando espacios para que estos procesos se den de forma natural y aceptada por todos. Es un desafío grande, pero lo que hace una década parecía imposible, hoy lo vemos mucho más cerca.