



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

***El impacto de la gestión de Recursos Humanos en el desarrollo del
liderazgo femenino en organizaciones multinacionales:
Disminuyendo barreras a través de políticas y programas en pro
de la diversidad de género***

Autor: María Victoria Sandoval Silva

DNI: 95304101

Director de Tesis: Mercedes Iacoviello

Buenos Aires, 19 de octubre de 2017

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres Javier y Annette quienes, pese a las adversidades, me brindaron la posibilidad de estudiar y convertirme en un profesional. Ellos me ayudaron a despegar y me alentaron siempre a seguir superándome, a siempre ir por más.

Agradezco también a mis ex jefas, Laura Massolo y Verónica Carabajal, quienes me formaron como profesional de Recursos Humanos y me brindaron la posibilidad de expatriarme a la Argentina. Gracias a esta experiencia internacional también pude culminar mi maestría en la Universidad de San Andrés. A ellas, gracias por todo lo aprendido y por haber confiado en mí.

También quiero agradecerle a Andrés y a la familia Gagliardi Fasan, que fueron como mi familia durante el tiempo que estuve en la Argentina, y que me alentaron en todo momento para terminar mi trabajo de graduación. A ellos les estaré siempre agradecida y les guardaré un cariño muy especial.

Un especial agradecimiento a los profesionales que aceptaron realizar las entrevistas para colaborar con mi trabajo de graduación. Sin ellos, el relevamiento de información no hubiera sido posible. Muchas gracias por su contribución.

Por último, también agradezco a Pamela Suzanne y Mercedes Iacoviello por su asesoramiento a lo largo de la elaboración de este trabajo, su guía fue clave para poder tener un mejor producto terminado.

Introducción

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo ofrecer ejemplos concretos de cómo, a través de una innovadora gestión de Recursos Humanos, se puede contribuir a fomentar la diversidad en los equipos de liderazgo, específicamente el liderazgo femenino, disminuyendo así la brecha de género en organizaciones multinacionales. Para ello, se presentarán modelos exitosos de prácticas y políticas de Recursos Humanos que impactan positivamente en la diversidad de género.

Para elaborar este trabajo de graduación he recurrido a fuentes bibliográficas de reconocidos autores, estudios académicos y empresariales, extensas entrevistas a referentes de áreas de Inclusión y Diversidad de cuatro compañías multinacionales de primer nivel, a mi propia experiencia profesional liderando acciones de diversidad de género en Unilever de Argentina, y a mi participación como miembro de la R.E.D de empresas por la diversidad, que es una iniciativa colectiva conformada por organizaciones empresariales con sede en la escuela de negocios de la Universidad Torcuato Di Tella.

La estructura de este trabajo inicia presentando el contexto que enmarca esta investigación, que tiene que ver con la evolución del rol de la mujer en la sociedad y en el ámbito empresarial, y del por qué las empresas empiezan a mirar sus indicadores de género. Luego, se presentan las preguntas centrales y secundarias, así como los objetivos específicos que persigue este trabajo.

Posteriormente, en la justificación de las razones de estudio, hablo del por qué elegí este tema como proyecto de graduación. Después, se detalla la estrategia metodológica utilizada a lo largo de la investigación.

Enseguida pasamos al marco teórico donde se empieza a analizar la aparición del concepto “gestión de la diversidad en las organizaciones”, el estilo del liderazgo femenino, las barreras que frenan el desarrollo de mujeres en el ámbito corporativo; y por último, el impacto de la transformación digital en la reducción de la brecha de género.

El aporte más significativo de este trabajo de graduación llega con el estudio y exposición de las prácticas y políticas de diversidad de género de cuatro empresas multinacionales de primer nivel: Unilever, ManpowerGroup, Telecom y Accenture. Finalmente, se presenta un resumen de tendencias en vista de los cuatro casos estudiados, seguido de un análisis final y las conclusiones.



Contexto

En los últimos años las, grandes compañías empezaron a discutir sobre el liderazgo que requerirán en el futuro para sobrevivir al entorno competitivo al que se enfrentan. Este liderazgo necesita ser innovador y transformador, pues se necesitan líderes que cuestionen, que desafíen y que encuentren nuevas formas de afrontar las tareas que se les encomiendan.

Es en este contexto en el que se empieza a hablar del valor que aporta la diversidad en los equipos de liderazgo, específicamente del liderazgo femenino como una alternativa diferenciadora.

Si bien hay una tendencia clara a que las desigualdades en términos de género se vayan equiparando, todavía hay una brecha muy amplia, según surge de diagnósticos en el ámbito corporativo. Por ejemplo, según Joanna Price (2016), vicepresidente de Comunicaciones Estratégicas de Coca-Cola, las mujeres controlan más de U\$S 20 billones en gastos de consumo a nivel mundial, es decir, dos tercios del gasto global; y generan un 66% del trabajo del mundo, pero solo perciben el 10% de las ganancias globales. Asimismo, en el ámbito corporativo, ocupan solo el 5% de posiciones de CEO y solo el 17% de las posiciones de dirección. En el ámbito público y político también se observan diferencias en cuanto a la diversidad de género, ya que solo el 11% de jefes de estado son mujeres, y el 17% ocupan posiciones de ministros (Mckinsey Academy, 2016).

Si bien el 70% de empresarios piensa que el número de mujeres CEOs incrementará al 2020, para esto será necesario aplicar políticas y programas que le permitan a la mujer aspirar a esos roles, para así lograr un balance entre la vida personal y laboral (Polman, 2017).

Estas tendencias contrastan con la inercia de una acendrada tradición patriarcal en la cultura occidental, que ha considerado históricamente al varón superior a la mujer. En este modelo la mujer quedaba relegada a lo privado y los hombres eran las figuras públicas. Es a partir de la imposición del sistema patriarcal que se empieza a generar la división sexual del trabajo: las mujeres son restringidas al espacio

doméstico; y el hombre, al público. Según Fabiana Gadow (2013), estas diferencias conllevaron a desventajas sociales para el género femenino y, desde ese entonces, las desigualdades en el plano académico, laboral, salarial, entre otras, impactaron negativamente en el desarrollo de la mujer en las organizaciones.

Como se ve, desde el pasado la situación de la mujer no ha sido muy favorable ni equitativa. Sin embargo, en los últimos cincuenta años, el rol de la mujer ha ido cambiando, ya que ha pasado de ser el centro de lo familiar a incorporarse a la universidad, a tener derecho a votar, etc. Así, tras asumir un rol de sostén económico en el hogar, empezó a incursionar en roles corporativos de menor escala. De acuerdo a Paul Polman (2017), hoy en día, existe un modelo de mujer independiente y próspera, casi en igualdad de condiciones laborales que los hombres.

Si se tuviera que hablar de un hito que marcó la evolución del rol de la mujer en la sociedad, habría que remitirse a la Segunda Guerra Mundial, ya que fue en ese momento histórico en el que se empezó a hablar de la mujer como un factor productivo. Una vez que logró insertarse en el mercado de trabajo, ya no hubo vuelta atrás. Según lo expuesto por Gadow (2013), algunos factores que contribuyeron a que aumentara el número de trabajadoras fueron los siguientes:

- Fenómenos sociales que conllevaron a la aparición de nuevas actividades en el mercado de trabajo
- Mayor heterogeneidad en las estructuras familiares
- El nacimiento de movimientos revolucionarios liderados por mujeres: la ola feminista
- Aumento de mujeres en el sistema educativo formal

De esta forma, las mujeres comenzaron a ocupar puestos de trabajo, aunque siempre en una condición de subordinación. En un inicio, los puestos a los que aplicaban eran poco calificados y con una baja retribución salarial, y hasta el día de hoy vemos que esto sigue siendo una realidad en algunos sectores o industrias, sobre todo en organizaciones automotrices, constructoras, petroleras, entre otras.

Sin embargo, ¿por qué las empresas empiezan a mirar los indicadores de diversidad de género? ¿Por qué se comienza a mirar de forma distinta el desarrollo de hombres

y mujeres? Al respecto, Lidia Heller afirma lo siguiente: “Lo que sí es seguro es que hombres y mujeres somos diferentes. Pero la cuestión central es que hasta ahora estas diferencias fueron vistas siempre como déficit para las mujeres y el concepto de diferencia no significa ni mejor ni peor. Las diferencias entre los sexos son importantes en la vida laboral y en la manera en que cada individuo va modelando su papel profesional” (2015, p.27).

Esta afirmación tiene mucho sentido si se considera que hay cualidades propias de la mujer que se conciben como impedimento para lograr el desarrollo dentro de algunas organizaciones, como ocurre frecuentemente con la maternidad, aunque no es la única. La reacción frente a estas supuestas trabas suele desalentar a algunas de las trabajadoras, por lo que muchas dejan su carrera profesional, optan por renunciar a la empresa y se dedican únicamente al ámbito de la familia, en vez de esperar que la organización se adapte y genere políticas o programas que le permitan balancear sus aspiraciones de vida personal y profesional.

Hasta este momento se ha visto que el rol de la mujer ha evolucionado significativamente en el tiempo y que la problemática actual se basa en que aún queda mucho por trabajar para lograr verdadera igualdad, para que esto impacte en una mayor representatividad femenina en los equipos de liderazgo de las organizaciones. Además, se ha observado que está claro que existen diferencias entre hombres y mujeres, pero estas no deben ser vistas ni como favorables o negativas, pues, por el contrario, se deben adoptar y valorar estas diferencias, ya que la complementariedad será un factor de éxito en cualquier ámbito (privado, público o social).

Preguntas de investigación

Pregunta central del trabajo

¿Cuáles son las prácticas o políticas de Recursos Humanos que facilitan el desarrollo de mujeres en organizaciones multinacionales?

Preguntas secundarias:

¿Por qué las compañías empiezan a fomentar la diversidad de género?

¿Qué aporta el estilo del liderazgo femenino en el ámbito corporativo?

¿Cuáles son las barreras que enfrentan las mujeres para llegar a posiciones de liderazgo? ¿Por qué no llegan a tener una representatividad significativa en dichas posiciones?

¿Cuál es el impacto de la transformación digital en la disminución de la brecha de género?

¿Cuál es el aporte de Recursos Humanos en términos de prácticas y políticas para desarrollar el liderazgo femenino? ¿Qué más se puede hacer desde Recursos Humanos?

Formulación de objetivos

Objetivo general

El objetivo general consiste en analizar las principales prácticas de cuatro compañías multinacionales que han logrado eliminar la brecha de género. A través de estas empresas se pueden proponer modelos exitosos de políticas y programas de Recursos Humanos que permiten superar las principales barreras que encuentran las mujeres en su desarrollo dentro del ámbito profesional.

Objetivos específicos

- Entender el aporte de gestionar la diversidad en las organizaciones.
- Indagar sobre las típicas barreras que enfrentan las mujeres para llegar a cargos directivos. Esto implica entender no solo las barreras externas (las que son impuestas por la sociedad, la cultura organizacional y los prejuicios del sexo opuesto), sino también las barreras internas, que son los propios miedos de cada mujer que limitan su desarrollo.
- Identificar las mejores prácticas de Recursos Humanos que hay en el mercado y entender por qué las compañías deciden implementarlas.
- Brindar recomendaciones para tener éxito en la implementación de prácticas que contribuyan a la equidad de género.

Justificación de las razones de estudio

Como profesional del ámbito privado he podido ver que, si bien la desigualdad de condiciones que ofrecen las empresas a hombres y mujeres cada vez es menor, esta aún existe. Mi trabajo dentro del área de Recursos Humanos me ha permitido conocer y poner en práctica muchas acciones que contribuyen a eliminar las barreras que encuentran las mujeres para ascender dentro de las grandes corporaciones. Por ello, creo firmemente que el trabajo del profesional de Recursos Humanos puede generar una diferencia en el desarrollo profesional de las trabajadoras, no solo mediante nuevas políticas o programas a favor de la diversidad, sino también generando un cambio a través de la reducción, o aún mejor, eliminación, de los estereotipos que tienen los líderes actuales, tanto de los hombres como de las mujeres. De esta forma, desde esta función, se puede contribuir con la construcción de organizaciones diversas.

De acuerdo a un estudio publicado por Mercer (2016), solo una de cada cien mujeres argentinas en edad de trabajar ocupa puestos ejecutivos en las empresas. Además, se presenta una brecha salarial, ya que, si se compara el salario promedio global de los hombres y con el de las mujeres, se observa una diferencia aproximada del 20% en 2015. Sin embargo, cabe mencionar que el informe remarca que un hombre y una mujer que hacen el mismo trabajo, en la misma función y compañía, prácticamente ganan lo mismo. De hecho, a nivel mundial, son más las mujeres que obtienen títulos universitarios y tienen mejores salarios al principio de su carrera. Esta situación se revierte cuando las personas llegan a los treinta años porque los sueldos de ellas se estancan, mientras que el de los hombres es aumentado progresivamente, lo que se atribuye a que las mujeres se toman un tiempo libre para tener hijos o que pueden quedarse estancadas en un puesto en particular.

Los datos también arrojan un avance lento en la reducción de la brecha laboral por sexo, ya que, entre 1985 y el 2015, esta disminuyó solo en un 0,6 por ciento. En la

siguiente imagen, se pueden observar las diferencias salariales mencionadas anteriormente según el nivel dentro de la pirámide organizacional. Como se observa, esta diferencia está presente en todos los niveles, pero es más significativa en la base, en roles de analistas en los que las mujeres ganan un 15% menos en comparación con los hombres; en los niveles directivos, la diferencia es de 11% en detrimento de las mujeres:

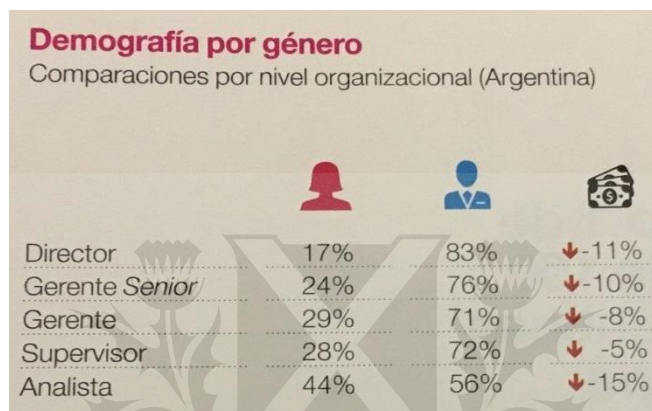


Imagen 1: Mercer TRS 2016

Es importante mencionar que cuando se habla de diversidad no solo se alude a género, ya que existen otras variables como discapacidades, orientación sexual, cultural, generacional y de nivel socioeconómico, que hoy en día son abordadas por instituciones empresariales, públicas y de la sociedad civil. Sin embargo, como se verá a continuación, de todas estas problemáticas, la de género es la que está más presente en la agenda de Recursos Humanos, e incluso, en algunos casos, este tema ha logrado sobrepasar la instancia de Recursos Humanos para ser un tema de discusión en la mesa de decisión.

En el 2016, ComunicaRSE, primer medio de comunicación sobre responsabilidad social empresarial de habla hispana, realizó una investigación en la que mostró un relevamiento y descripción de las modalidades de gestión de la diversidad en las empresas de mayor facturación de Argentina, y se enfocó en la incidencia de la diversidad en la estrategia de sustentabilidad. La investigación se llevó a cabo a través de dos métodos. En primer lugar, se hizo una encuesta online a 53 empresas argentinas, para lo cual tomaron un universo de 200 empresas líderes en el ranking

“Las mil empresas que más venden” del año 2015. En segundo lugar, se hicieron entrevistas en profundidad a 16 referentes y líderes de Recursos Humanos para conocer sus opiniones sobre el avance del tema en el país, y los desafíos que debe abordar el sector privado para incorporar a su estrategia de diversidad.

Esta investigación arrojó que en el 83% de las empresas encuestadas está la dimensión de la diversidad incluida dentro de la estrategia de sustentabilidad. Otro de los datos claves del estudio es que en el 92,11% de las empresas el colectivo más alcanzado por las políticas formales son las mujeres (ver imagen 2).

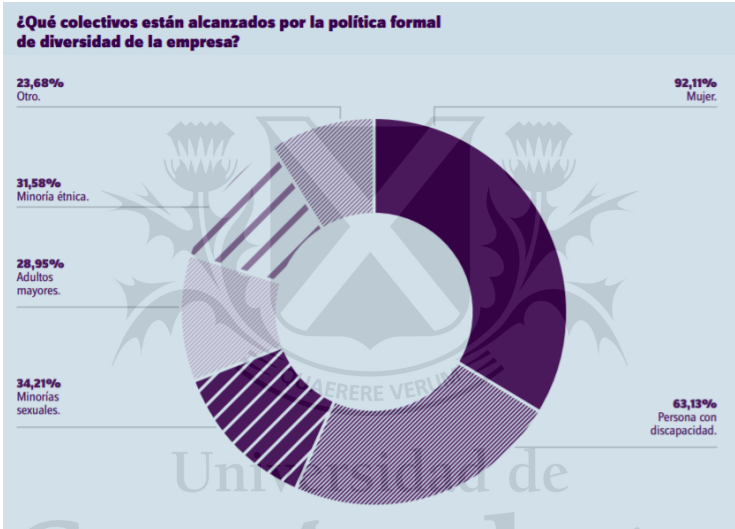


Imagen 2: Informe ComunicaRSE 2016

Por último, cuando les preguntaron a las empresas si identifican el equilibrio de género como un aspecto crítico en su gestión, el 62,2% respondió que sí. Como se observa, la mayoría de las empresas del estudio empieza a abordar la diversidad, enfocándose concretamente en el género. En el mercado algunas empresas multinacionales destacan más que otras debido a que sus políticas y programas han tenido éxito, no solo al incrementar la representación femenina en todos sus niveles, sino que también lo han logrado a través de la eliminación de barreras para el desarrollo del liderazgo femenino, el cual es el punto crítico de este trabajo de graduación.

Estrategia metodológica

La revisión literaria llevada a cabo hasta el momento demuestra que existe mucha información respecto de la disparidad de género en las sociedades y en las organizaciones. De hecho, existen muchos estudios, tanto de expertos como del ámbito de la consultoría, que arrojan cifras alarmantes para la época actual.

El objetivo de este trabajo va más allá de seguir remarcando que existen diferencias de género, pues se propone explorar detalladamente los programas, políticas o acciones concretas de diversidad de género que hoy en día forman parte de la estrategia de Recursos Humanos de importantes compañías multinacionales; y qué les está permitiendo disminuir la brecha de género y desarrollar el liderazgo femenino.

La investigación para desarrollar este trabajo se realizó a través de extensas entrevistas presenciales a referentes de Recursos Humanos a cargo de la temática “Diversidad e Inclusión” en cuatro organizaciones multinacionales de primer nivel: Unilever, ManpowerGroup, Telecom y Accenture. Por otro lado, cabe resaltar que, durante el 2016, estuve a cargo del tema Diversidad e Inclusión en Unilever de Argentina, experiencia que también considero como parte del trabajo de campo, ya que me permitió desarrollar con mucha más profundidad el caso de Unilever presentado en este trabajo porque durante el tiempo que ocupé el rol pude realizar las siguientes tareas:

- Entrevistar a mujeres líderes para entender cuáles fueron las barreras que atravesaron a lo largo de su carrera
- Entrevistar a hombres en posiciones de liderazgo para entender su mentalidad respecto de la diversidad de género
- Hacer seguimiento de los indicadores de *inflow* y *outflow* de mujeres y hombres
- Revisar las estadísticas de promociones

- Trabajar en conjunto con HR Business Partners para elaborar los planes de carreras de mujeres de alto potencial
- Proponer nuevos beneficios de flexibilidad
- Ser miembro activo de la Red de Empresas por la Diversidad “R.E.D”, de la Universidad Torcuato Di Tella
- Liderar y presenciar eventos en los que se debate sobre la temática en cuestión

Todas estas son acciones relevantes que estarán plasmadas en las conclusiones y recomendaciones.



Universidad de
San Andrés

Marco teórico

La gestión de la diversidad

Antes de abordar específicamente la temática de género, se necesita entender por qué las empresas empiezan a adoptar el concepto de “Gestión de la Diversidad”. El punto de quiebre de esta agenda se dio en Estados Unidos en los años setenta con la creación de leyes ante la discriminación de raza y género. Lo que se pretendía era generar un marco regulatorio con medidas de control mucho más rígidas para tratar las desigualdades de ciertos grupos que no estaban siendo correctamente representados, por lo que había que ponerles fin a las desigualdades que hasta ese momento venían en aumento. Este primer paso de corregir ciertas injusticias del pasado fue la piedra angular que permite, cuarenta años después, hablar de la gestión de la diversidad.

Las desigualdades, que fueron más intensas en otros tiempos, pero que todavía persisten, se originan en los prejuicios de las personas, que derivan en modelos excluyentes de determinados grupos. Gordon W. Allport (1963) define al prejuicio como “una actitud hostil o prevenida hacia una persona que pertenece a un grupo, simplemente porque pertenece a ese grupo, suponiéndose por lo tanto que posee las cualidades objetables atribuidas al grupo” (p. 22). Según el autor, cuando se forma un prejuicio es porque hay una actitud favorable o desfavorable hacia lo juzgado; además, aparece porque se le vincula a una creencia excesivamente generalizada y, por lo tanto, errónea. Dicho esto, cuando la sociedad estigmatiza ciertos trabajos como meramente masculinos y otros como meramente femeninos, es porque existe el prejuicio de que el hombre puede realizar ciertas tareas que la mujer no, y viceversa.

Es así que, cuando estas desigualdades empiezan a quedar en evidencia en todos los ámbitos (sociales, culturales, laborales, etc.), distintos organismos empiezan a luchar por la igualdad de oportunidades; por esta razón, se empieza a sonar más el término “Gestión de la Diversidad”. En el ámbito empresarial, las áreas de Recursos

Humanos empiezan a liderar procesos de transformación cultural, los cuales, según Thomas y Ely (2002), se basan en tres paradigmas:

1. El primer paradigma se basa en el reconocimiento de que la discriminación es injusta. Por ende, si se persigue la justicia, se promueve la igualdad de oportunidades.
2. El segundo paradigma celebra las diferencias y las encuentra valiosas, ya que las organizaciones quieren llegar a una clientela más diversa.
3. El tercer paradigma apunta a un modelo en el que la gestión de la diversidad permite que las organizaciones promuevan las diferencias entre los empleados para poder aprender y crecer gracias a estas diferencias.

Los autores señalan que este último enfoque, para tener éxito, necesita del compromiso de los líderes de la organización, ya que son ellos los que deberían iniciar este proceso de cambio cultural. El desafío es potenciar lo que la diversidad ofrece a partir de la integración y de la convivencia de las diferencias, las cuales pueden ser de orientación sexual, religión, edad, ideología, discapacidad, género, entre muchas otras. Por su parte, Celia de Anca y Antonio Vázquez Vega (2005) consideran que la gestión de la diversidad no plantea un esquema en el que los individuos tengan que encajar en una cultura empresarial, sino que la empresa es la que tendrá que adaptarse a la diversidad de sus integrantes, razón por la cual tendrá que buscar prácticas que la conviertan en una entidad dinámica y flexible. Hasta este momento, se ha visto cómo es que el concepto de diversidad empezó a insertarse en el ámbito organizacional. A continuación, se expondrá uno de los grandes ejes de la diversidad que tiene a la mujer como protagonista.

Mujer: nuevo estilo, nuevo modelo de liderazgo

Fabiana Gadow (2013) menciona que las mujeres se han insertado en el ámbito del trabajo cuando la mirada de la función directiva pasó a ser sinónimo de estilo de liderazgo visionario, empático, creativo y flexible. La autora afirma que entre las cualidades más valoradas del estilo de liderazgo femenino predominan las siguientes:

- Capacidad de ejecutar más de una tarea a la vez (multitasking)

- Orientación a desarrollar relaciones y a fomentar el trabajo en equipo
- Propensión a delegar y educar a colegas
- Conciencia de la motivación intrínseca, evaluando el panorama no solo por los resultados sino también por la satisfacción personal que produce
- Capacidad de comunicación verbal y no verbal
- Preocupación por el desarrollo profesional sin desatender necesidades y tiempos familiares
- Capacidad para emplear la confrontación como herramienta para la construcción de compromiso y unidad

Si bien todas estas cualidades son más propensas a estar presentes en mujeres, esto no quiere decir que los hombres no las tengan. Al resaltar estas cualidades, no se busca minimizar el estilo de liderazgo masculino; por el contrario, dicho estilo también tiene cualidades muy positivas para los negocios y de las cuales las mujeres también deberían nutrirse, tales como la confianza en sí mismos, la capacidad para generar redes de contactos, la firmeza en la toma de decisiones, la capacidad de negociación, entre otras.

Anca y Vázquez afirman que “lo femenino aporta a las empresas un fuerte compromiso con las personas, que las hace ser participativas, expansivas, que buscan compartir y hacer que todos los miembros de un equipo se sientan cómodos y capaces de proponer y cambiar” (2005, p. 103). Los autores también comentan que “la organización de siempre sigue ahí con sus métodos y procesos tan masculinos, pero la gestión de esos procesos exige un nuevo estilo que combine lo personal y lo profesional” (2005, p. 103). Esto quiere decir que las compañías están buscando un nuevo estilo de gerenciamiento que desarrolle la motivación de las personas y fomente la creatividad en los equipos.

Actualmente, se observa que las nuevas generaciones anhelan un estilo de liderazgo más humano, centrado en las personas, y que genere un buen clima laboral y buenas relaciones entre los trabajadores. Siguiendo esta línea, un estudio realizado por Helgesen (1995) plantea que el liderazgo femenino tiene estas características y otras, tales como las presentadas a continuación:

- Generar un clima de satisfacción y apoyo mutuo

- Cuidar la manera de comunicarse para no herir a miembros del equipo
- Trabajar bajo un modelo de redes, en lugar de optar por un esquema jerárquico.

La tendencia indica que cada vez hay menos receptividad a estilos de liderazgo masculinos, es decir, formas más duras e implacables de hacer las cosas. Esto último no solo recae sobre hombres, sino que también es claro que en el mundo existen muchas mujeres que son más duras que muchos hombres, ya sea porque su personalidad es así o porque adoptaron un modelo masculino para dirigir equipos. Sin embargo, lo que buscan hoy las empresas es complementar la función del gerenciamiento controlador y organizativo con un liderazgo abierto e inclusivo.

Barreras que frenan el desarrollo

Sería ideal que el trato igualitario gobernara las acciones de los seres humanos en los distintos ámbitos de la vida, pero esta no es la realidad. Efectivamente existe una mejoría, ya que hoy se observa que las barreras para que las mujeres logren tener éxito en una organización son muchas menos que las que existían hace más de cincuenta años; sin embargo, aún queda mucho por delante.

Para la gran mayoría de mujeres los estereotipos constituyen la principal barrera para su desarrollo profesional. En línea con esto, Alejandro Melamed (2016) afirma que las barreras para el liderazgo femenino son los estratos potencialmente contraproducentes que influyen sobre las mujeres (tradicción, maternidad, socialización), que entran en conflicto con los estratos gerenciales dominados por los preconceptos, estereotipos y expectativas de los hombres, en su mayor parte inconscientes.

Los estereotipos se originan porque el modelo laboral tradicional fue diseñado principalmente para hombres y, por eso, muchas veces, se espera que el estilo de liderazgo femenino sea igual que el masculino. Por ejemplo, aquellas mujeres que optan por un estilo masculino para dirigir a sus equipos algunas veces son criticadas y tildadas de rígidas o frías, y, si optan por un estilo más femenino, se cree que no tienen la suficiente autoridad para liderar. Estos son estereotipos o sesgos, cuya manera de ser combatidos reside en reconocer que existen diferentes modelos de

liderazgo; asimismo, en vez de remarcar las diferencias de género, se debería buscar la complementariedad entre ambos estilos para encontrar un mejor líder.

Otra forma de estereotipo de género se basa en la creencia de que algunas posiciones están hechas solo para hombres. Celia de Anca y Antonio Vázquez Vega (2005) comentan que “la mujer llega, sí, pero a una sociedad que aún hoy sigue masculinizada, con una concepción de programas y objetivos que son de hombres para hombres. En esta situación, hay sin duda, muchas mujeres que son capaces de adaptarse a ese mundo sin perder su feminidad, pero las hay también que no lo consiguen y que parecen abocadas a asumir un rol masculino o a quedarse relegadas a un segundo plano” (p.76).

En el ámbito laboral es habitual oír frases sobre las mujeres tales como “no tienen la suficiente fuerza”, “no van a poder”, “no tienen el tiempo necesario para destinar a este rol”, “no podrá con la demanda de viajes”, entre muchas otras. Todas estas frases limitan el desarrollo de mujeres al excluirlas de ciertas oportunidades solo por una creencia o sesgo particular. Existen otras barreras que se originan dentro de la misma empresa, tales como las siguientes:

- Ausencia de modelos a seguir o aspiracionales
- Ausencia de patrocinio y de creación de oportunidades
- Ausencia de políticas laborales que favorezcan el balance entre la vida laboral y familiar
- Falta de políticas de maternidad

Según Debra E. Mayerson (citada en Anca y Vázquez, 2005), no es el techo de cristal lo que frena el progreso de las mujeres, sino toda la estructura de las organizaciones en la que trabajan: los cimientos, las vigas, los muros y el mismo aire que respiran. Para ella, la solución no consiste en dismantelar las organizaciones, sino en buscar las barreras ocultas que se interponen a la equidad y a la eficacia. Así, se debe insta a los líderes a actuar como buenos arquitectos y reconstruir los edificios viga por viga, habitación por habitación, para volverlas a edificar con prácticas más sólidas y más justas no solo con las mujeres, sino con todos los individuos de las empresas.

Ahora bien, no todo el problema es responsabilidad de la empresa. También existen barreras internas propias del género y que, lamentablemente, suelen superar a las externas. Según Fabiana Gadow (2013), las más comunes son las siguientes:

- Falta de autoestima o inseguridad para ocupar determinados roles
- Dificultad para lograr un balance de tiempo entre el trabajo y la familia, aunque en este punto los hombres sí suelen manejarse mucho mejor
- Ser perfeccionista, tratar de figurar en todo y realizar todas las tareas correctamente
- Inequidad en la división de roles domésticos
- Dificultad para armar una red de contactos, a diferencia de los hombres

Un ejemplo claro del punto anterior se expone en el testimonio directora ejecutiva de Accenture, Vanina Murray: “Creo que un gran error que solemos cometer las mujeres es querer ser *wonder woman* siempre. Querer tener un 10 en todos los aspectos, constantemente: madre 10, trabajadora 10, ama de casa 10, esposa 10, todos los días. Nos cargamos con mucha presión, tenemos más expectativas en nosotras mismas que cualquier otra persona. Pero hay que ser realistas: eso es imposible. Y estoy convencida de que la clave es aprender a tener una mirada a largo plazo. En algunos momentos alcanzaremos el 10 en el trabajo, en otros no. En algunos momentos alcanzaremos el 10 en la casa, en otros no. Y así sucesivamente. Pero cada tanto, hacer un *zoom out* y ver cómo resulta el balance "macro". No existe el equilibrio "micro", todos los días, todo el tiempo. Lo importante es que a largo plazo la ecuación que hagas valga la pena” (2017). Por otro lado, otra ejecutiva de Accenture, Sofía Vago (2017), enlista cinco consejos para madres que trabajan y que son relevantes para esta investigación:

1. Conseguir ayuda eficaz: implica organizar la logística del hogar y resignarse a no estar presente en todo momento.
2. Hablar con los clientes y supervisores: supone alinear expectativas e indicar cuáles son las necesidades de cada una para buscar maneras creativas de manejar los tiempos.

3. La cantidad no es calidad: se debe aprovechar el tiempo y usarlo bien, ya sea estando en casa o en el trabajo. Asimismo, no se tiene que pretender estar en ambos lugares al mismo tiempo.
4. Habrá imponderables: sin duda esto sucederá, por lo que es cuestión de no dejarse derrumbar si algo no sale como se esperaba.
5. No rendirse: sí se puede ser madre y ser exitosa en el trabajo.

Como se ve, el doble rol de la mujer (en el hogar y en el trabajo), y esa necesidad de tener que responder a los requerimientos de la empresa y a las necesidades de su familia las coloca en una situación de desventaja frente a los hombres en lo que respecta a tiempos disponibles para poder encontrarse y conversar con otras personas, o para participar de distintos colectivos dentro o fuera del trabajo. Por último, es importante mencionar que la poca visibilidad de mujeres en altos cargos también se debe a que existe una brecha en la formación de alta gestión entre ambos géneros. El número de mujeres que realizan estudios de postgrado en gestión o administración es mucho menor en comparación con el sexo opuesto. Por ejemplo, en la Unión Europea las mujeres representan el 56% de graduados universitarios; la cifra se reduce al 46% en cuanto a estudios de postgrado. Además, solo del 25 al 30% de los estudiantes de MBA en el mundo son mujeres (Anca y Vega, 2005). En Argentina, solo el 30% de los graduados de postgrados son mujeres; como comentó Ernesto Schargrotsky, rector de la Universidad Torcuato Di Tella, en el evento “El ADN del liderazgo femenino” organizado por Unilever, superar esta brecha será un elemento clave para romper el techo cristal (2007).

El mundo digital y su impacto en la igualdad de género

Las compañías, sobre todo las grandes multinacionales, están atravesando procesos de transformación digital porque consideran que de esa forma estarán más cerca de sus consumidores. Actualmente, gracias a la globalización y las nuevas tecnologías, los consumidores pueden adquirir un producto sin necesidad de salir de casa. Lograr esto para muchas empresas significó una fuerte inversión en recursos tecnológicos y humanos para desarrollar áreas de *e-commerce* y Sistemas que estén a la altura del dinamismo y la competitividad de los mercados.

Estos rubros están siendo liderados, en su mayoría, por hombres, lo que se debe, en parte, a que hay escasez de talento femenino en el mundo digital. Sin embargo, esta realidad significa una oportunidad para trabajar en la igualdad de género.

Una investigación publicada por Accenture (2016) reveló que la fluidez digital, o hasta qué punto las personas adoptan y usan las tecnologías digitales, ayudará a disminuir la brecha de género. La investigación concluye que, si los gobiernos y las empresas pueden duplicar el ritmo al que las mujeres se convierten en usuarias frecuentes de la tecnología, se podría llegar a la igualdad de género en el lugar del trabajo para el 2040 en los países desarrollados y para el 2060 en los países en desarrollo. Por otro lado, el mismo informe señala que los hombres usan lo digital con más frecuencia que las mujeres, con un porcentaje de 76% de los hombres contra un 72% de las mujeres. Además, los hombres de la generación Y usan más canales digitales y son más proactivos que las mujeres en aprender habilidades digitales nuevas.

La tendencia indica que cada vez hay más escasez de talento a nivel global, sobre todo por la ausencia de habilidades y capacidades digitales, las cuales son y serán las más demandadas. Por ello, los empleadores se verán en la necesidad de diseñar estrategias para no solo atraer clientes, sino también para formar talentos digitales y hacer que las personas (consumidores, trabajadores y la comunidad), consigan más logros por medio de la tecnología. Esto, finalmente, repercutirá en una mayor flexibilidad, ya que el creciente uso de la tecnología permitirá tener un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, así como al acceso de nuevas y mejores oportunidades.

Casos de estudio

En esta sección se analizarán los programas de diversidad de género de cuatro organizaciones multinacionales. La elección de estas empresas se basó en el éxito y la solidez de sus políticas y programas de diversidad dentro del ámbito empresarial argentino, de manera que, al exponerlas en este trabajo, sirvan de ejemplo a otros profesionales que estén buscando incursionar en el tema.

Cada uno de los casos estudiados se presentan bajo el siguiente esquema:

1. Sobre la empresa: Para dar a conocer el giro del negocio y la magnitud de la organización elegida.
2. Sobre su política de diversidad: Aquí se describe detalladamente el trabajo que hacen los equipos de Recursos Humanos para gestionar la diversidad dentro de estas cuatro organizaciones. Las políticas, programas o prácticas que se expondrán a continuación, y que tienen o tuvieron un impacto positivo en la cultura organizacional de estas compañías, están agrupadas en los siguientes apartados:
 - a) Política de cupos: Indagaremos si cuentan o no con metas de representación femenina dentro de sus diferentes niveles jerárquicos.
 - b) Política salarial: En esta sección vamos a ver si existe una diferenciación de salario u otros beneficios económicos que dependan del género.
 - c) Política de maternidad: Los programas de maternidad de estas compañías son una herramienta de diferenciación y atracción respecto a otras empresas, vamos a conocer cómo es que ofrecen un acompañamiento a las madres durante el embarazo, en la licencia, y en el retorno a la oficina.
 - d) Programas de capacitación: Aquí vamos a revisar los programas de entrenamiento presenciales y virtuales que impactan en el equilibrio de género.

- e) Políticas de beneficios flexibles: Las empresas seleccionadas cuentan con sólidas políticas de beneficios flexibles, las cuales aplican desde hace ya varios años atrás. Vamos a conocer en qué consisten y cómo impactan en la diversidad.
- f) Otras iniciativas: Hablaremos de otras acciones innovadoras y disruptivas que no están enmarcadas en los apartados mencionados anteriormente.

Unilever

Sobre la empresa

Unilever es una de las compañías líderes en alimentos, cuidado personal y limpieza del hogar, con ventas en más de 190 países y hasta 2.5 mil millones de consumidores cada día. Cuenta con 169.000 empleados y generó ventas por €52.7 mil millones en 2016 a nivel global. Más de la mitad (57%) de su crecimiento ocurre en mercados emergentes y en desarrollo. Asimismo, Unilever tiene más de 400 marcas que se encuentran en los hogares de todo el mundo.

En noviembre de 2010, la compañía lanzó el Plan de Vida Sustentable de Unilever a nivel mundial. El plan se compromete a mejorar la salud y el bienestar de mil millones de personas para 2020, reducir el impacto de los productos para 2030 y mejorar la vida de millones de personas para el 2020.

Unilever de Argentina emplea en el país a 4.600 personas que trabajan en sus plantas y oficinas ubicadas en Mendoza, La Rioja, Villa Gobernador Gálvez (Santa Fe), Gualeguaychú (Entre Ríos) y en los distritos de Tortuguitas, Pilar y Munro de la provincia de Buenos Aires. Presente en la Argentina desde 1926, la compañía comercializa marcas entre las que se destacan Hellmann's, Knorr, Maizena, Lipton, Ala, Skip, Drive, Vivere, Comfort, Cif, Vim, Clear, Axe, Sedal, Rexona, Dove, Lux, Lifebuoy, Pond's y Suave.

Sobre su política de diversidad

Emiliano Blanco, gerente de Desarrollo Organizacional en Unilever, comenta que el “enfoque de diversidad e inclusión abarca muchos aspectos que incluyen: el desarrollo de una cultura inclusiva, la promoción de igualdad de género, el respeto de la contribución de todos los empleados, independientemente de su sexo, edad, raza, discapacidad u orientación sexual” (ver anexo 2). Sin embargo, también menciona que “si bien vemos que la diversidad abarca distintas problemáticas, en Unilever el 70% de los esfuerzos están puestos en género y un 30% en la temática de discapacidad”.

Unilever reconoce que los equipos integrados por hombres y mujeres logran tomar mejores decisiones; y, cuanto más equilibrado es el negocio, mejor será la comprensión de las necesidades, deseos y preocupaciones de sus consumidores. Al ser una compañía de consumo masivo, tiene muy claro que las mujeres son las que más gastan en la economía del hogar, por lo que son las principales compradoras y consumidoras de sus productos. Por ello, la diversidad de género no se trata solo de un tema social en la empresa, sino que efectivamente los miembros del directorio visualizan que tener mujeres en posiciones de decisión es clave para el éxito del negocio.

Por otro lado, el empoderamiento de la mujer forma parte del Plan de Vida Sustentable (o conocido externamente como Plan de Responsabilidad Social); esto implica que la empresa está comprometida con el objetivo de lograr la equidad de género, el cual también forma parte de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

La compañía empezó a trabajar en la diversidad de género a partir del año 2012, cuando el CEO global, Paul Polman, planteó el objetivo de llegar al 50% de representación femenina para el 2020. A partir de ese momento, se dio un cambio radical: todas las regiones empezaron a analizar sus estructuras para entender la situación de cada país para, sobre la base de eso, trabajar en planes concretos para cumplir con el objetivo trazado. A continuación, se van a analizar las acciones trabajadas desde ese entonces por esta compañía:

a) Política de Cupos

Global

- Como se mencionó líneas arriba, el *target* global a 2020 es llegar al 50% de mujeres en cargos gerenciales y/o directivos. Con un 50% de hombres y un 50% de mujeres liderando la compañía, la empresa cree que podrá reflejar mejor el perfil de sus consumidores y desarrollar las habilidades y los estilos de liderazgo que necesitan para competir en el siglo XXI.
- En 2010 el 38% de los gerentes de Unilever a nivel mundial eran mujeres y para 2015 la cifra se incrementó a 45%.
- El primer país en llegar al *target* de 50/50 fue China en 2015.

Latinoamérica y Cono Sur

- El primer país que llegó al *target* fue Brasil en 2016, pues superó el 50%.
- A nivel Cono Sur (Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay), el porcentaje de mujeres en puestos gerenciales y/o directivos ha incrementado en 7% desde el año 2012. (ver Imagen 3)

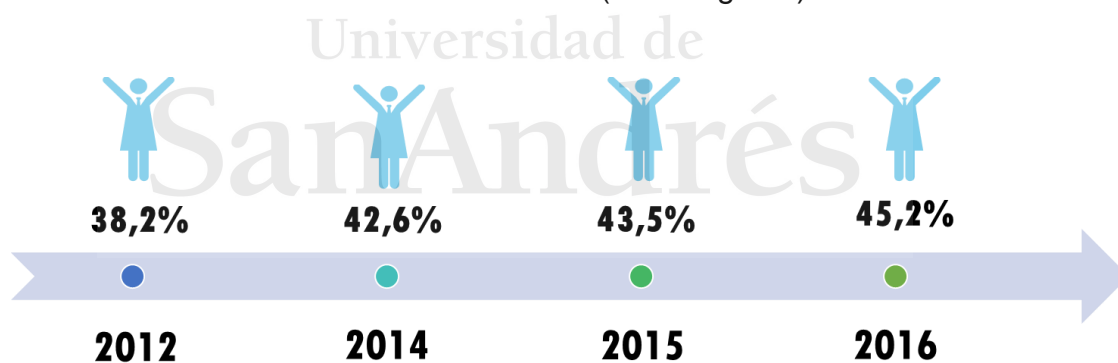


Imagen 3: Evolución de la representación femenina en posiciones gerenciales y directivas de Unilever Cono Sur

- Argentina es el país más avanzado en Cono Sur. Al cierre del 2016 logró un 44,5% de representación femenina en posiciones gerenciales y directivas. El siguiente país en la región es Chile con 43,2%.
- El 44% del *board* de Cono Sur está conformado por mujeres.

- De Latinoamérica, se observa que Centro América es la región más conservadora, al igual que los países de Perú y Paraguay que integran Cono Sur. En estos países todavía cuesta encontrar mujeres listas para ocupar puestos ejecutivos, lo que se ve reflejado en las ternas de reclutamiento, en las que es difícil conseguir buenas candidatas mujeres.

Así, se puede observar que la empresa ha tenido avances significativos en el porcentaje de representación femenina a raíz de que se lo trazaron como objetivo, y no cabe duda que contar con el respaldo del CEO Global, Paul Polman, fue un factor diferencial para lograr los números presentados. Sin embargo, en Unilever, la política de cupos es tratada con cautela, ya que se procura no perjudicar el mejor reconocimiento del talento disponible. Esto quiere decir lo siguiente:

- No se consideran mujeres por encima de hombres para las promociones. Cada HRBP tiene que asegurar un “*talent pool*” equilibrado en género en cada una de sus áreas; en el caso de no existir igualdad en la lista de las personas “promovibles”, es rol del HRBP, en conjunto con el área de Diversidad, construir un plan de carrera y desarrollo para mujeres.
- Los *targets* son confidenciales: no se transmiten a toda la compañía, solo el equipo de diversidad y HRBPs los conocen.
- Los *targets* no son obligatorios: son metas deseables de crecimiento por año. Esto implica un constante seguimiento de los indicadores mes a mes, ya que la empresa no solo se ve impactada por las promociones, sino también por los ingresos y egresos de personal. En Unilever, existe un equipo de diversidad que se encarga de controlar estos números, no solo a través de los reportes, sino buscando las explicaciones detrás de las cifras.
- Como se mencionó anteriormente, los *targets* se ven impactados por los ingresos. Por ello, cuentan con una política de reclutamiento que exige que todas las ternas de candidatos presenten mujeres.

b) Política salarial

En Unilever existen bandas salariales por nivel jerárquico que ya están pre definidas, lo que se manifiesta en todos los países. Cada banda salarial tiene rangos

mínimos y máximos a través de los cuales se va administrando la carrera de cada persona. Por ejemplo, en la mayoría de los casos de promoción a un siguiente nivel, el trabajador percibe el salario el mínimo de la escala de ese nuevo nivel. Su movimiento en la escala salarial dependerá de determinados ajustes que, en el caso de Argentina, están basados en dos factores: el rendimiento y la inflación. Tener una política de escalas salariales permite que hombres y mujeres en la misma posición ganen lo mismo. Lo único que diferenciaría los salarios de hombres y mujeres será el *señority* del rol.

Ahora bien, al obtener el promedio de los salarios actuales de gerentes y directores de Unilever, se observa que los hombres superan el promedio de las mujeres en un 12%. Esto se explica por el hecho de que hoy existen más hombres en posiciones de mayor *señority*, aunque también es cierto que la brecha se está acortando cada vez más.

c) Política de maternidad

Desde el año 2014, y dentro del marco del plan de diversidad, Unilever lanzó “Maternity Time”, un programa pensado exclusivamente para las mujeres que se encuentran en periodo de embarazo. El mismo ofrece diferentes beneficios organizados para acompañar a las madres en las diferentes etapas de su maternidad: durante el embarazo, en su tiempo de licencia y al momento de retornar a su trabajo:

- Durante el embarazo: existen controles de salud y nutricionales para las madres embarazadas. Además, se les brindan dos snacks saludables (mañana y tarde) y masajes linfáticos. Asimismo, la empresa les ofrece un gestor profesional que realiza en nombre de ellas los trámites legales asociados a esta etapa. Por último, una vez por cuatrimestre, pueden participar de charlas de lactancia y primera infancia que están a cargo de una ONG especializada en el tema.
- Durante la licencia: en esta etapa las madres pueden optar por un programa de *coaching* a través de una consultora. Los temas que se abordan son variados: retorno al trabajo, carrera profesional en etapa de planificación

familiar, balance vida – trabajo, entre otros. Por otro lado, durante la licencia la compañía sigue haciéndose cargo del costo de la obra social de la mujer y de los dependientes.

- En el retorno: en este momento tan movilizante para la mujer, la empresa propone un esquema de *soft landing* que le permite a la empleada ejercer sus roles con mayor armonía:
 - o Licencia de maternidad extendida: además de los tres meses de licencia por ley, se le suman dos meses de excedencia paga al 100% y la posibilidad de sumar hasta un mes de vacaciones y un mes de trabajo *part time* con el 100% del salario.
 - o Viernes off: durante el primer mes tras la reincorporación, las madres tienen el beneficio de no trabajar los viernes, lo que implica que tienen la posibilidad de trabajar cuatro veces a la semana con el objetivo de lograr una mayor adaptación al trabajo.
 - o Part time: las madres que no opten por el beneficio de licencia por maternidad extendida, podrán retornar al trabajo después de los meses de excedencia legal con la posibilidad de trabajar *part time* durante tres meses (veinte horas semanales, recibiendo el 60% del salario por un máximo de tres meses). Este beneficio sigue disponible, pero son pocas las mujeres que lo eligen, pues la licencia de maternidad extendida resulta superadora; sin embargo, la alternativa se mantiene para que las madres tengan opciones de elegir dependiendo de su situación personal.
 - o Guardería: en Tortuguitas existe un jardín maternal para los hijos de las mujeres que trabajan en esta planta. Es un beneficio que aplica para las trabajadoras de todos los niveles, desde operadoras hasta mujeres en cargos gerenciales y directivos.
 - o Reintegro de guardería: la empresa ofrece un monto en el recibo de sueldo para que las empleadas mujeres puedan destinarlo al pago de la cuota de una guardería o de una empleada doméstica. Este beneficio se otorga hasta que el hijo cumple los cuatro años. El monto

que se asigna por hijo es de \$ 3.700 (tres mil setecientos pesos argentinos).

- o Lactario: todos los *sites* cuentan con espacios especialmente diseñados para ser utilizados en la extracción de leche materna de manera cómoda, con lo que se evita que las mujeres tengan que hacer uso del baño o espacios no adecuados.
- o Nutricionista: cuentan con una especialista que asesora a las madres en la alimentación durante el periodo de lactancia.

Es importante mencionar que en Unilever también existe una licencia por paternidad extendida que consiste en dos semanas de licencia con goce de sueldo por el nacimiento de un hijo.

d) Programas de capacitación

El área de diversidad tiene dentro de su plan de acción desarrollar habilidades, no solo de las mujeres, sino de todo el personal, de forma tal que esto contribuya a fomentar la diversidad e inclusión. Si bien la mayoría de los cursos tienen como público objetivo a mujeres, debido a que buscan ofrecerles más herramientas para acelerar su desarrollo y crecimiento, también existen opciones para el resto del público. En este apartado se hablará específicamente de aquellos cursos que impactan en la temática de género:

- Curso “El ingrediente de la inclusión”: está dirigido a líderes de equipos, y busca que tanto hombres como mujeres sean conscientes de la importancia de adoptar la diversidad y los diferentes estilos de trabajo. Se indaga en los estereotipos o prejuicios que tienen los líderes y que terminan siendo una barrera para la gestión de la diversidad; muchos de estos estereotipos están basados en particularidades de la mujer.
- Talleres de *networking*: la compañía ha registrado que las mujeres no desarrollan tanto esta capacidad como los hombres, así que les proporcionan un espacio para poder potenciar las redes de contacto para así tener oportunidades de crecimiento.

- Cursos de liderazgo: estas capacitaciones no son exclusivas para mujeres, sino que son abiertas a todo el personal con gente a cargo. El objetivo es ofrecer herramientas para la gestión de personas.

e) Políticas de beneficios flexibles que contribuyen al balance vida – trabajo

La empresa se caracteriza por sus políticas flexibles, las cuales no fueron diseñadas solo para mujeres, sino que abarcan a la diversidad de la fuerza de trabajo. Estos beneficios forman parte de la dinámica de trabajo de Unilever, ya que la empresa ha conseguido que la flexibilidad se traduzca en una mejor productividad y un mayor nivel de compromiso de los empleados con sus funciones. A continuación, se detallan los beneficios flexibles más valorados:

- *Agile Working*: es una modalidad de trabajo que permite a los empleados trabajar desde cualquiera de las oficinas, sus casas (o el lugar que elijan), lo que posibilita construir una organización más ágil, eficaz y simple. Para ello, se implementaron nuevas prácticas de trabajo, se rediseñaron las oficinas y se invirtió en nuevas tecnologías (laptop, celular, Office 365) para todos los empleados administrativos, incluidos pasantes.
- *Home Office*: los empleados pueden trabajar desde su casa una vez por semana, como mínimo. El objetivo para el futuro es pasar de uno a dos días.
- *Viernes flex*: la jornada laboral de los viernes es reducida (hasta las 14:30 horas). Este beneficio aplica para empleados administrativos, no para plantas.

f) Otras iniciativas

La empresa busca constantemente entender cuáles son las necesidades de las mujeres y cuáles son las barreras que frenan su desarrollo. Por esta razón, cada año se realizan grupos focales y desayunos con mujeres líderes o ejecutivas, y todos los *insights* recopilados de estos foros permiten que el área de Recursos Humanos pueda innovar en su programa de diversidad. Algunos de los principales hallazgos obtenidos durante las reuniones del 2016 fueron los siguientes:

- Que la compañía formalice los beneficios y políticas de diversidad es fundamental para que empiecen a darse cambios.
- Las barreras de género dependen del área y del estilo de liderazgo del jefe.
- La política “*Agile Working*” es muy valorada; todas las trabajadoras están de acuerdo con que se trabaje más horas. Así, prefieren este modelo flexible sabiendo que puede implicar más horas de trabajo durante la semana.
- A diferencia del hombre, la mujer cuando está trabajando siente que no está cumpliendo con el rol que debería en casa, por lo que permanece un sentimiento de culpa.
- Consideran que hacen un esfuerzo extra todo el tiempo para mantener el equilibrio personal versus el laboral.

ManpowerGroup

Sobre la empresa

ManpowerGroup fue fundada en Estados Unidos en 1948 y se especializa en ofrecer soluciones innovadoras de consultoría a empresas, ONGs, organismos públicos y personas naturales. La compañía se enfoca en trabajar con el capital humano para lograr eficiencia y agilidad en la gestión, ofreciendo nuevos modelos laborales y prácticas de recursos humanos que abarcan reclutamiento y selección, contratación eventual o permanente, tercerización, *outplacement*, capacitación, entre otros procesos.

Cuenta con operaciones en Argentina desde 1968 y hoy ya tiene más de 2.000 clientes a nivel nacional. A nivel global, tiene presencia en 80 países a través de 3.100 oficinas y atiende, aproximadamente, a 400.000 clientes en el mundo¹. ManpowerGroup agrupa a distintas marcas que se han especializado en determinados temas:

- Manpower: Soluciones de personal eventual y permanente

¹ <http://www.manpowergroup.com.ar/empresas.aspx>

- ManpowerGroup Solutions: Soluciones a medida, control de ausentismo, consultoría en diversidad e inclusión
- Right Management: Gestión del talento y transición de carrera
- Expertise: Especialistas en el mercado de IT

Sobre su política de diversidad

En ManpowerGroup, se cree firmemente que, desde la gestión de Recursos Humanos, se puede asumir un rol más activo basado en la promoción de la diversidad, tanto en sus propios equipos de trabajo, así como en toda su cadena de valor. Esto significa el reconocimiento, la valoración del otro en su diferencia y la implementación de nuevas culturas organizacionales que no solamente toleren la diversidad, sino que desarrollen las herramientas necesarias e integradas a los procesos y políticas para obtener el mayor beneficio posible de ella.

Jeff Joerres, presidente y CEO de Manpower Group, afirma que la “diversidad, en pocas palabras, se trata de energía. Hay un clima laboral diferente cuando hay gente joven y gente mayor, hombres y mujeres, personas con discapacidad, trabajando todos juntos en un mismo ámbito. Y nosotros creemos profundamente en el poder movilizador de esa energía” (citado en Manpower Group, 2017). También considera que la diversidad genera impacto positivo en la empresa por las siguientes razones:

- Aporta una mayor creatividad a partir de la existencia de distintas miradas sobre la realidad de la empresa.
- Facilita los procesos de reclutamiento, atracción y retención de talentos porque amplía la base de posibles candidatos.
- Contribuye a la motivación de los empleados.
- Consolida los valores globales de la organización.
- Permite el desarrollo de nuevos modelos de negocios y el acceso a nuevos nichos de mercado.
- Mejora la reputación corporativa porque la empresa es percibida como un empleador responsable y comprometido tanto con sus empleados como con la comunidad.

- Contribuye a la generación de un mercado laboral inclusivo que refleja a la población como un todo.

Alejandra Alonso, gerente de Inclusión & Diversidad de la firma, indica que contar con el apoyo del liderazgo, desde el CEO hasta los directores y gerentes, ha sido clave para poner en práctica acciones que hacen que hoy la empresa sea reconocida como pionera en prácticas de diversidad e inclusión. Desde hace 12 años existe en la empresa un área de Diversidad & Inclusión dentro de la división de Sustentabilidad, cuyo objetivo es promover la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo, y generar conciencia y rechazo contra las prácticas de empleo abusivas. Esto implica que todos los ejes de diversidad que trabajan están directamente relacionados con el *core business* del negocio que es la empleabilidad. La compañía trabaja los diferentes ejes de diversidad de estas tres formas:

- Hacia dentro, con empleados: a través de campañas de sensibilización y acciones concretas en las que participan los mismos colaboradores. Ninguna acción de diversidad se trabaja con los clientes si es que primero no se ha trabajado internamente con los empleados.
- Hacia fuera, con las empresas clientes: por medio de un asesoramiento y trabajo de consultoría en temas de diversidad e inclusión que hoy demandan sus principales clientes. En su mayoría, este trabajo lo realizan con multinacionales.
- Hacia fuera, con la comunidad: el área de D&I también tiene como objetivo emplear a personas en situación de desventaja y que tal vez por su propia cuenta no pueden ingresar a una empresa; es ahí donde la compañía aparece como un puente de empleo al conectar a estas personas con empresas que tienen la necesidad de sumar talento diverso a sus equipos. Alejandra Alonso señala que este trabajo con la comunidad no consiste en hacer asistencialismo, sino que el foco está en insertar al mercado laboral a personas que cuentan con el potencial para trabajar de forma competitiva (ver anexo 3).

Internamente, en ManpowerGroup se ha formado un comité de diversidad integrado por miembros de distintas gerencias, lo que les ha permitido obtener diferentes

miradas para innovar cada año. Al principio, el comité estaba enfocado en trabajar más la problemática de género femenino, pero hoy se enfocan en generar propuestas innovadoras para hombres y mujeres y no caer en la discriminación positiva. A continuación, se verán las prácticas más importantes que impactan en la diversidad de género.

a) Política de cupos

La empresa no tiene una política de cupos porque hoy no se observa mucha disparidad entre sus porcentajes de representatividad masculina y femenina. De hecho, a nivel nacional, las mujeres representan el 51% de la dotación y los hombres un 49%.

Alejandra Alonso argumenta que en el rubro de consultoría no es raro ver que la mayor parte de la población esté conformada por mujeres (ver anexo 3). Sin embargo, cuando se analiza el porcentaje de mujeres en cargos directivos, la cifra es totalmente distinta. De los ocho puestos de dirección que existen en Argentina, solo el 25% es ocupado por mujeres (dos posiciones). Pese a ello, lo interesante es que, de esas dos posiciones, una es la Dirección de Operaciones, la cual estuvo siempre ocupada por hombres.

b) Política salarial

Manpower no diferencia los salarios de sus empleados por su género, pues cuentan con políticas de igualdad remunerativa muy claras. El área de compensaciones establece rangos salariales de entrada según el *seniority* o cargo. Además, cuentan con una política de incrementos salariales que está basada en la *performance* y en el cumplimiento de objetivos.

c) Política de maternidad

La empresa ofrece una licencia por maternidad extendida que consiste en otorgar un mes más de licencia paga al 100%. También está permitido que las madres sumen vacaciones al final de su licencia para alargar este periodo. Por otro lado, cuentan con una política *Soft Landing*, pero, la aplicación de la misma se acuerda

directamente con el jefe. Esto se debe a que muchas de las políticas existen, pero deben ser consensuadas con los jefes. También existe la posibilidad de volver de la licencia con una jornada *part time*. Cabe mencionar que, así como otorgan licencia por maternidad extendida, también ofrecen licencia por paternidad extendida, la cual otorga a los padres una semana adicional de licencia a lo que la ley exige.

d) Programas de capacitación

En el Centro de Entrenamiento ManpowerGroup (CEM), se llevan a cabo diferentes iniciativas con el fin de ofrecer formación continua a todos los colaboradores. Dentro del programa de capacitación que se ofrece sobre diversidad de género, existen campañas de sensibilización, talleres presenciales y cursos *e-learning*s.

- Programa Entrelazados: este es un programa en el que participan, de forma voluntaria, colaboradores de la empresa que actúan como embajadores de diversidad al ser mentores de mujeres en situación de vulnerabilidad. El programa existe desde el 2008. El año pasado tuvo una adhesión del 22% de empleados, de los cuales el 7% de los participantes está conformado por líderes.

El objetivo del programa es diseñar talleres que luego son dictados por los mismos voluntarios; la mayoría dicta temas que van acorde a su *expertise*. El diseño de los programas cuenta con la supervisión del área de D&I. El único requisito para participar es tener por lo menos seis meses de antigüedad, después de los cuales todos pueden ser mentores. El último taller que se ha diseñado este año tiene que ver con violencia de género, pero en ediciones anteriores se han abordado los siguientes temas: autoestima, formación laboral, balance vida trabajo, entre otros.

- Grupos de promotores en diversidad: una vez al año se promueve una temática internamente y se elige a un promotor por cada sucursal. Este año, al igual que con el programa “Entrelazados”, el tema foco es la violencia de género. Lo que se hace es establecer un día y horario en los que todos, en el mismo momento, están ofreciendo charlas a los empleados de cada sucursal.

- Campañas de sensibilización: todos los empleados tienen acceso a Google +, que es la intranet donde se publican videos, afiches, mensajes del CEO y/o gerentes que son embajadores de diversidad. El objetivo de esto es que todos tengan acceso al material y puedan apoyar las distintas iniciativas de forma voluntaria.

e) Políticas de beneficios flexibles que contribuyen al balance vida – trabajo

Desde hace varios años Manpower viene atravesando un proceso de transformación cultural, por lo que ha pasado de ser una organización estructurada con horarios rígidos a ser una organización cada vez más flexible. Lo importante es que hoy cuentan con el apoyo del CEO y de la dirección, lo que es clave para poder implementar un esquema de beneficios atractivo y que favorezca al desarrollo, no solo de mujeres, sino el de todos los miembros.

La empresa cuenta con un programa de beneficios que ha denominado “Manpower con vos”. Esta iniciativa surgió en el año 2010 con el objetivo de formar comités interdisciplinarios a nivel nacional, integrados por líderes, mandos medios, y colaboradores, quienes proponen y discuten nuevos beneficios. La diversidad de los integrantes de estos comités favorece el hecho de que existan beneficios para todos. Es así que surgen las nuevas políticas de beneficios; algunas son obligatorias y otras son consensuadas con los jefes. A continuación, se listarán los beneficios más atractivos y que contribuyen al balance vida – trabajo:

- Viernes flexible: todos los empleados pueden salir a la 1 pm un viernes al mes.
- Horario flexible: los trabajadores cuentan con una franja horaria flexible, es decir, pueden ingresar una hora o media hora antes y salir antes de las 18 hs.
- Teletrabajo: se puede trabajar desde casa una vez por semana, en coordinación con el jefe.

Alejandra Alonso comenta que estos beneficios flexibles fueron posibles debido a que todos los colaboradores trabajan por objetivos, es decir, cuentan con un sistema

de gestión de desarrollo en el que plantean los objetivos anuales y las métricas (ver anexo 3).

f) Otras iniciativas

- Son miembros de la R.E.D de Empresas por la Diversidad de la Universidad Torcuato Di Tella. Al participar en este foro, están al tanto de las buenas prácticas a favor de la diversidad en las organizaciones.
- Realizan consultoría en diversidad a empresas y ofrecen desayunos a los que invitan a sus principales clientes para poder instalar el tema en agenda.
- Celebración del Día del Niño: esta acción es una iniciativa interesante, debido a que, en la última edición del Día del Niño, se realizaron dinámicas lúdicas para que los niños entiendan conceptos básicos de diversidad y los incorporen desde pequeños.
- Dentro de sus acciones con la comunidad está el “Programa Nuestras Mujeres”. A través de esta iniciativa, se llega a dos públicos: En primer lugar, están las mujeres profesionales que dejaron su trabajo, la mayoría por la maternidad, y que ahora buscan reinsertarse. En segundo lugar, también trabajan con mujeres en situación de vulnerabilidad. Este último punto lo trabajan con el hogar Amparo y el gobierno de la ciudad. A ambos públicos les ofrecen las herramientas necesarias para volver a estar activas en el mundo laboral, capacitándolas en temas de actualidad y en fundamentos básicos relacionados al trabajo. Alejandra Alonso dice que “las principales problemáticas de las mujeres profesionales que dejan su empleo por la maternidad es que, cuando deciden volver, no pasó un año, pasaron más de 3 años en la mayoría de los casos. Es por eso que muchas quedan excluidas al pasar por un proceso de selección. En general son personas de clase social media/alta, que, aunque parezca mentira, les cuesta la incorporación” (ver anexo 3).

Grupo Telecom

Sobre la empresa

Grupo Telecom es una compañía líder en el rubro de las telecomunicaciones que opera en el territorio argentino desde el año 1990. Con más de 25 años de existencia, hoy ofrece servicios de telefonía fija nacional e internacional, telefonía móvil, internet y TV por cable. Cuenta con reconocidas marcas en el mercado las cuales son Telecom, Personal y Arnet. Recientemente, en el 2017, la empresa ha decidido fusionarse con la compañía Cablevisión, con lo que se ha convertido en el primer operador cuádruple *play* de Argentina (telefonía fija y celular, video e internet). A raíz de esta nueva realidad, la compañía fusionada tendrá un 38% del mercado de TV paga; un 68% de la banda ancha fija; un 39,5% de la banda ancha móvil; un 40,9% de la telefonía fija, y un 30% de la telefonía móvil, como afirma el CEO de Telecom Argentina, Germán Vidal, en el artículo de Javier Rodríguez Petersen (2017).

Sobre su política de diversidad

El Grupo Telecom es reconocido en el mercado por sus buenas prácticas de diversidad e inclusión; de hecho, es una de las empresas miembro de la R.E.D de empresas por la diversidad de la Universidad Torcuato Di Tella que está constantemente compartiendo y colaborando con investigaciones en esta temática. Dentro de la estructura de Recursos Humanos está la gerencia de *People Caring*, liderada por María Virginia Meneghello, a quien le reportan cuatro analistas. Los principales pilares que se trabajan en el área son clima, diversidad e inclusión, conciliación y ausentismo, y *work & life balance*. Es en esta área en la que se diseñan todos los programas y políticas que impactan directamente en las personas, pero son los referentes de Recursos Humanos o HRBPs quienes se encargan de implementarlas con sus respectivos clientes internos.

En lo que respecta a la diversidad, la compañía enmarca sus acciones en los siguientes ejes: discapacidad, género, convivencia intergeneracional, religión y orientación sexual. Todos estos temas los empezaron a trabajar desde hace,

aproximadamente, ocho años. Sin embargo, en un inicio, como no existía un área a cargo, estos temas se trabajaban a través de comités interdisciplinarios y los primeros problemas que abordaron respondían a la necesidad de mayor balance entre el trabajo y la vida personal. Después, con el pasar del tiempo, se dieron cuenta que el problema tenía que ver con un trasfondo cultural.

Virginia Meneghello, gerente del área, señala que “trabajar en diversidad es mucho más complejo, más desafiante que trabajar en cualquier proyecto hacia el exterior, porque los empleados (clientes internos) están presentes en el día a día, te miran todo el tiempo, y muchas veces valoran o juzgan a la compañía dependiendo de sus prácticas o políticas; es por eso que hay que ser muy cuidadosos, todo empieza con una correcta gestión del cambio cultural. Además, abordar la problemática de género es parte de ser socialmente responsable hacia el interior, está perfecto todo lo que una compañía puede hacer hacia fuera pero no hay que olvidar el impacto de las acciones hacia adentro” (ver anexo 4).

Al igual que en otras compañías multinacionales, en la casa matriz de Telecom, que está ubicada en Estados Unidos, se empezó a adoptar la diversidad de género a través de buenas prácticas desde hace más de veinte años. Lamentablemente, estas directrices no se propagaron con la rapidez que se hubiera deseado, principalmente porque en la región aún no estaban listos para hablar de equidad. Es recién hace unos años que se ve cómo algunas empresas de gran envergadura empiezan a preocuparse por eliminar las potenciales desigualdades dentro de sus estructuras organizacionales.

Según la opinión de Meneghello, en Argentina se genera el marco propicio para empezar a adoptar la diversidad en todas sus aristas cuando sale la ley de matrimonio igualitario y la ley de equidad de género (ver anexo 4). No importa si uno está o no de acuerdo con ella, pues igualmente se pone el tema diversidad sobre la mesa. Es en este momento en el que las empresas y personas empiezan a preguntarse qué hacer al respecto.

Actualmente, el Grupo Telecom emplea a más de 16.000 personas en todo el país. Este número representa en sí mismo a una población muy diversa. La empresa necesita ofrecerles a todos los empleados las condiciones necesarias para que se

sientan respetados y para que tengan igualdad de oportunidades sin importar su sexo, creencias, origen, etc. Entonces, el argumento interno para empezar a trabajar más fuertemente en diversidad es, de acuerdo a Meneghello, el siguiente: “Si no lo haces por convicción, entonces hazlo por prevención, lo que se conoce como gestión de riesgo” (ver anexo 4).

Las personas que hoy ocupan posiciones de liderazgo dentro de la compañía no se criaron en un contexto de apertura a la diversidad. Esto representa un gran desafío, pues son los líderes quienes deben actuar como embajadores del tema y empujar el cambio. Por eso, en Telecom lo que sucedió fue que, antes de pensar cualquier acción, se hizo un trabajo de transformación cultural muy fuerte que arrancó por los altos ejecutivos, y después se siguió hasta los demás niveles. A continuación, se mencionarán las prácticas que pone en marcha la empresa y que contribuyen a fomentar el desarrollo del liderazgo femenino:

a) Política de cupos

El Grupo Telecom no cuenta con una política de cupos; sin embargo, sí monitorean sus porcentajes de representatividad femenina para saber dónde deben enfocar sus esfuerzos desde Recursos Humanos. Hoy su porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo es de 39,5% (dos directoras), lo cual los sitúa muy por encima del promedio del mercado.

Este año crecieron en un 1% respecto del 2016. Virginia Meneghello considera que, si bien sí hay un crecimiento, el número aún no es suficiente (ver anexo 4). También hay que mirar en qué áreas surgen estas posiciones porque otro problema que tienen las empresas es que las mujeres no siempre llegan a ocupar altos cargos en áreas de negocio y son justamente estas posiciones las que permiten el salto a la gerencia o dirección general.

b) Política salarial

La compañía se preocupa por mantener la equidad salarial en sus diversas estructuras, sin importar si los equipos están formados por mujeres o hombres. El área de compensaciones establece bandas salariales y el posicionamiento de una

persona en un punto determinado de dicha banda dependerá de los siguientes aspectos:

- Salario negociado en el ingreso
- Revisión salarial por la evaluación de desempeño
- Porcentaje de incremento por promociones

Si bien estos son los principales factores que determinan el posicionamiento salarial de un empleado en Grupo Telecom, la gerente de *People Caring* comenta que “la mujer no es buena negociadora de su propio salario, pero sí lo es para negociar algo para su equipo. Por el contrario, los hombres sí son mejores negociadores de su salario. La otra brecha es la composición del salario total: hay algunos hombres que negociaron cochera, descuentos, posgrado. A partir de ahí, en esa compensación total, empiezan las diferencias. Además, cuando surge un nuevo puesto en la empresa, si un hombre considera que cumple con el 60% de los requisitos, se postula. La mujer si no tiene el 100% no se postula. Es decir, la mujer duda más, tiene un grado de inseguridad mayor” (ver anexo 4).

c) Política de maternidad

No cuentan con beneficio de licencia de maternidad extendida, solo otorgan lo que indica la ley, ya que se percataron de que un gran porcentaje de madres opta por sumar los tres meses de excedencia sin goce de sueldo, que solo en determinados niveles no se lo toman por temas de salario. Una vez se quiso implementar el *soft landing*, pero, a través del relevamiento de información que obtuvieron de *focus groups*, se dieron cuenta de que dicha propuesta no tenía alto impacto en las mujeres madres ni en los jefes. Al respecto, Virginia Meneghello señala lo siguiente: “Lo que vimos en Telecom es que las mujeres que se toman excedencia no quieren saber más nada, pues ya tienen planificada su licencia. Está bueno hacer *benchmark* con otras empresas para saber que ofrecen, pero también hay que ver que es lo que a nuestra compañía le funciona” (ver anexo 4). Esta compañía afirma no tener mujeres de alto potencial que no vuelvan de su licencia por maternidad, ya que han podido ofrecer otros beneficios diferenciadores relacionados a la maternidad, tales como los siguientes:

- Programa *Maternity Coaching*: dirigido a mujeres de alto potencial, consiste en el acompañamiento y asesoramiento a través de una consultora especialista, durante el embarazo, licencia y al retorno a la oficina.
- Charlas de maternidad y paternidad a las que se puede invitar a la pareja: el foco de estas charlas, además de servir para dar consejos sobre embarazo y crianza, es también fomentar la igualdad de responsabilidades y la colaboración de la pareja durante el cuidado y la crianza del niño.
- Comunicación a los jefes sobre qué significa el momento del embarazo: se les envían consejos sobre qué conversaciones tener y cómo abordar la charla con la madre que está por salir de licencia.
- Guía de maternidad: todas las madres reciben a sus correos una guía de bienvenida a la maternidad con consejos para esta etapa, así como la información de los beneficios a los que podrán acceder.
- Reintegro de guardería solo para mujeres

Es importante mencionar que, así como existen beneficios para las madres, los padres tienen una licencia por paternidad extendida a quince días.

d) Programas de capacitación

Desde el área de *People Caring*, se diseñó una encuesta para entender qué cargos eran considerados masculinos y cuáles femeninos, y también para comprender por qué relacionaban algunos cargos con determinado género. Lo que se encontró fue sumamente revelador, pues había personas que limitaban a la mujer hacia cargos de menor jerarquía. Entonces, lo que se hizo, fue empezar a trabajar con estas personas en talleres de diversidad. En estos talleres se habla de los estereotipos, pues básicamente, se exploran las fuentes que los originan: instinto, crianza, medios de comunicación, cultura y la propia visión. Además, se realizan dinámicas de autoconocimiento para que los participantes identifiquen las razones de sus prejuicios, ya que de esta forma será más fácil trabajar sobre ellos para aminorarlos. Cabe mencionar que al trabajar sobre estereotipos no solo se confronta la diversidad de género, sino también otros tipos de discriminación del mundo laboral.

Otro taller que hace la empresa se denomina “*Women Empowerment*”, que se inició como una movida a nivel internacional liderada por la casa matriz, en la que el público objetivo son mujeres con cargo de analistas que están mapeadas como altas potenciales. Con ellas empiezan a trabajar en su empoderamiento, desarrollo, y planes de carrera. Por último, en la plataforma de *e-learning* también hay cursos virtuales a los que pueden acceder todos los empleados, incluso los de provincia, y que busca sensibilizar y generar conciencia sobre la discriminación en todas sus aristas, no solo la de género.

e) Políticas de beneficios flexibles que contribuyen al balance vida - trabajo

La compañía, desde hace mucho tiempo, empezó a revisar su esquema de beneficios a través de comités interdisciplinarios. El objetivo de estos grupos fue proponer nuevos beneficios, al inicio pensando en reducir la equidad de género. Posteriormente, se dieron cuenta de que la segmentación hombre/mujer no era favorable, pues podría llegar a interpretarse como una discriminación positiva. Por ello, los comités se enfocaron en idear propuestas de beneficios que favorezcan el equilibrio vida-trabajo, siendo conscientes que esto impacta positivamente en toda la población. Es así que lograron implementar los siguientes beneficios:

- Teletrabajo: desde hace seis años, los empleados pueden trabajar desde sus casas dos veces por semana, previa coordinación y aprobación de los jefes. Las madres y padres de recién nacidos tienen prioridad para poder disfrutar de este beneficio.
- Horario flexible: existe una banda horaria de ingreso que los empleados coordinan directamente con su jefe. No existe el descuento por tardanza.
- Viernes flexible: en los meses de verano, el horario de los viernes es reducido.

f) Otras iniciativas

- Mapeo de talentos: Recursos Humanos está trabajando con los gerentes de áreas para identificar a mujeres, en roles de analistas o coordinadoras, que hayan demostrado tener una muy buena *performance* y que puedan ser

identificadas, por lo tanto, como altos potenciales. Si bien este proceso se viene haciendo desde hace mucho tiempo con todos los empleados, hoy se exige que el mapa de talentos incluya mujeres; si no hubiese, se debe generar un plan para tener equidad de género, incluso en el listado de sucesiones.

- Desayunos para mujeres en los que se abordan distintas temáticas: desarrollo de carrera, masculinización del rol de liderazgo, sesgos internos, entre otros. Lo importante de estos desayunos es que siempre cuentan con un invitado o invitada de otra compañía; de esta forma, se puede contar con visiones diferentes y enterarse de lo que están haciendo otras empresas.
- Foros de *networking* para mujeres líderes o en ascenso de carrera
- Programa de *mentoring* con Voces Vitales: esta institución capacita a mujeres que se inscribieron de forma voluntaria para mentorear a otras mujeres en situación de vulnerabilidad.

Accenture

Sobre la empresa

Accenture es una empresa global de consultoría, tecnología y *outsourcing* que emplea a más de 336.000 personas en el mundo, y tiene operaciones en más de 120 países. Fue fundada en 1989 bajo el nombre de Andersen Consulting. Años después, en el 2001, cambia de nombre. La nueva marca de la empresa sería Accenture, que surge de la unión de dos palabras en inglés: Accent y Future.

La misión de la compañía es lograr que sus clientes alcanzan el máximo desempeño. Para ello, cuenta con diferentes líneas de negocio que ofrecen los siguientes servicios:

1. Accenture Strategy: diseño de estrategias que combina tecnología y modelos de negocios. El objetivo es ayudar a los clientes a vislumbrar y ejecutar estrategias específicas para su industria que respalden la transformación a nivel empresa.

2. Accenture Consulting: está conformado por profesionales que trabajan en los *Operating Groups*. Son expertos en: Comunicaciones, Medios y Tecnología, Servicios Financieros, Salud y Servicios Públicos, Productos y Recursos Naturales.
3. Accenture Digital: combina las capacidades en marketing digital, *analytics* y movilidad para ayudar a los clientes a desatar el poder de lo digital para transformar sus negocios.
4. Accenture Technology: comprende dos áreas principales: *technology delivery*, que incluye capacidades globales de provisión de soluciones; y servicios para aplicaciones, portafolio de soluciones de software e innovación tecnológica
5. Accenture Operations: proporciona servicios de *outsourcing* de procesos de negocios, consultoría en infraestructura, *outsourcing* de infraestructura, seguridad y servicios *cloud*.

Sobre su política de diversidad

Accenture es una de las compañías de Argentina y del mundo más avanzada en temas de diversidad e inclusión. La mayoría de sus programas de diversidad existen desde hace más de diez años, ya que la empresa tiene un firme compromiso, con sus empleados y con la sociedad, de generar un lugar de trabajo diverso e inclusivo. Por ello, no se aceptan prácticas discriminatorias ni por discapacidad, origen étnico, género, religión, edad, ni orientación sexual.

Dentro de la estructura de Recursos Humanos, se encuentra la gerencia de Diversidad e Inclusión, liderada por Juan Marcelo Litardo, quien desempeña el cargo de Inclusion & Diversity Latam Team Lead. Cuenta con dos reportes en Argentina, uno en Perú, Chile, Costa Rica, Colombia, México y Brasil, todos abocados a gestionar e innovar constantemente sus políticas y programas de diversidad.

Los temas que trabajan son género, LGBT, discapacidad, cultura y religión. Cabe mencionar que, si bien su agenda de trabajo se distribuye entre los cinco temas antes mencionados, el 60% del tiempo está dedicado a la estrategia de género, ya

que, a nivel global, la compañía se ha planteado una ambiciosa meta para el 2025, que consiste en llegar al 50% de representación femenina en todos los niveles.

En Accenture la estrategia de género se enfoca en tres pilares:

1. **Atracción:** tiene que ver con las prácticas de reclutamiento y las diferentes acciones de la marca empleadora para atraer a candidatos. Los reclutadores tienen la obligación de incluir, por lo menos, a una mujer en todas las ternas de candidatos. Por otro lado, la empresa utiliza constantemente sus distintas redes sociales para comunicar los beneficios que ofrece a sus trabajadores, y los comunica de forma creativa y disruptiva².
2. **Retención:** consiste en las iniciativas que contribuyen a mejorar el clima y elevar el compromiso de los trabajadores. La empresa se caracteriza por ofrecer atractivos beneficios, sobre todo de flexibilidad, los cuales son hoy muy valorados, en especial por las nuevas generaciones.
3. **Desarrollo:** la compañía invierte fuertemente en capacitar a todos sus empleados para incrementar *skills* generales y profesionales. Este último año se han diseñado programas de capacitación a mujeres, muchos de ellos liderados por gerentes y socios de Accenture. Los temas que se desarrollan se detallarán más adelante en la siguiente sección.

Juan Litardo, de I&D Latam Team Lead, señala que saben “que el rol de la mujer dentro de la empresa es clave para lograr el éxito. Por eso, desde D&I estamos comprometidos con su desarrollo y sus aspiraciones profesionales” (ver anexo 5). Además, comenta: “Hay un movimiento social que hace que la posición de la mujer ya está decantando por sí sola desde un lugar verdadero de equidad. Creo que las grandes empresas ya lo tienen instalado, saben que la diversidad impacta directamente en la rentabilidad; el desafío es hacer que todas se sumen”.

Todas las acciones de diversidad e inclusión que se han implementado en Accenture han contado con el apoyo absoluto de su CEO Sergio Kaufman. Esto ha sido un factor fundamental para generar el cambio cultural, permitir pensar distinto, eliminar sesgos, aceptar nuevas ideas y, por ende, lograr trabajar con equipos

² Si se desea mayor información, se puede consultar la página de Facebook de Accenture Argentina.

diversos de forma exitosa. A continuación, se analizarán detalladamente las políticas exitosas de Recursos Humanos que han permitido los avances de la organización en cuanto a equidad de género:

a) Política de cupos

Accenture no cuenta con una política de cupos obligatoria; sin embargo, existe una ambición global de talento que los desafía a llegar a un 50/50 en términos de *gender mix* para el 2025. Actualmente, las cifras son muy alentadoras, ya que solo en Argentina el porcentaje de representación femenina a nivel compañía es de 45.1%, en una población de más de 8.300 trabajadores. Si se observan las cifras a partir de niveles gerenciales hacia arriba, el número es mayor, ya que el 51.3% de las posiciones de liderazgo están conformadas por mujeres. Sin duda, esto último es lo más difícil de ver en el mercado, pero Accenture lo ha logrado.

El área de D&I cuenta con una herramienta global que les permite ver cómo van variando los indicadores. Los motivos principales por los que varía el *gender mix* son los siguientes:

1. *Recruiting mix*: cantidad de mujeres que ingresaron a la compañía
2. *Attrition gap*: cantidad de renuncias voluntarias e involuntarias de mujeres
3. *Promotions*: cantidad de mujeres promovidas a un nivel superior versus promociones de hombres
4. *Talent Map*: de las que se fueron, las que eran consideradas altos potenciales. El objetivo de tener mapeado este indicador es hacer un análisis para entender las razones de las renuncias.

Hay que mencionar que el trabajo que se viene haciendo para impactar en la diversidad de género, evidentemente, se ve reflejado en sus números. Juan Litardo afirma que, del 2016 al 2017 hubo un crecimiento de 7% en el porcentaje de representatividad, y, en posiciones gerenciales, el crecimiento superó el 10% (ver anexo 5).

b) Política salarial

El área de remuneraciones ha establecido un esquema salarial basado en escalas o rangos, según el nivel jerárquico. El posicionamiento salarial de un empleado en cualquiera de las escalas dependerá de la posición en sí (*señority* e impacto del rol en el negocio), mas no del género de la persona. La política, según Juan Litardo indica que “siempre se paga lo mismo en igualdad de condiciones” (ver anexo 5).

c) Política de maternidad

El programa de maternidad de Accenture, así como el de Unilever, es uno de los más completos del mercado argentino. Sin duda, es una herramienta de atracción y retención que tiene un impacto muy positivo en las mujeres, tanto en las que se encuentran en etapa de planificación familiar, como en las que no, ya que termina siendo un beneficio aspiracional para futuras madres. Durante el embarazo, la empresa ofrece las siguientes alternativas:

- Charlas de lactancia y primera infancia a través de instituciones especializadas en la temática
- Flexibilidad horaria durante todo el periodo
- A partir del sexto mes, las madres pueden tomar hasta un tercer día de *home office*

Durante la licencia:

- Licencia extendida de maternidad: además de los 3 meses legales, la empresa otorga dos meses más pagos al 100%.

Tras el regreso a la oficina:

- Retorno paulatino: este programa aplica al regreso de la licencia durante el primer año de vida del hijo, en el que la trabajadora podrá optar por alguna de las siguientes opciones:
 - *Trabajo part time*: reducción de la jornada a cinco horas
 - *Home office*: tres días de trabajo desde la casa y dos desde la oficina
 - *H&H (Half and half)*: todos los días, media jornada desde la oficina y media jornada desde la casa, pudiendo elegir las mañanas o las tardes, sin reducción de la remuneración

* Todas estas opciones de retorno paulatino también aplican para padres hasta que el hijo cumpla los tres meses de edad.

- Lactario en las oficinas
- Reintegro por guardería: consta de una gratificación aplicable a todos los empleados activos, tanto hombres como mujeres, que tengan hijos entre los 3 y 23 meses de edad (inclusive), hagan o no uso del servicio de guardería o jardín maternal. Para gozar del beneficio, es obligatorio que el empleado/a esté desempeñando sus tareas de manera habitual, es decir, que haya finalizado el periodo de licencia respectivo. El monto que reciben es de \$2.000 pesos argentinos para empleados *full time* y de \$1.000 para *part time*. En caso de que ambos padres del niño sean empleados efectivos de la empresa, uno solo será elegible para el beneficio.
- Programa madrinas: consiste en un programa de *coaching* en el que las madres que acaban de volver de su licencia son asesoradas por mujeres líderes de la empresa. Los temas que pueden tratar van desde la maternidad hasta planes de carrera. La participación en este programa es voluntaria.

Es importante destacar que Accenture, además de ofrecer este completo programa para madres, también ofrece los siguientes beneficios:

- Licencia por paternidad extendida: diez días hábiles
- Licencia por adopción: a quien asuma el rol del cuidador primario le corresponden 45 días corridos más dos meses de licencia extendida paga al 100%: para quien ocupe el rol del cuidador secundario serán diez días hábiles. El otorgamiento contempla adopciones monoparentales, matrimonios heterosexuales o igualitarios.

d) Programas de capacitación

A continuación, se brindará información sobre la capacitación que contribuye a desarrollar el potencial femenino de las mujeres que trabajan en Accenture:

- Women's Mentoring: es un programa que vincula a las líderes mujeres con mentores del nivel ejecutivo de Accenture, con el que las empleadas pueden

aprovechar talleres virtuales o presenciales, con el objetivo de tener una guía más clara sobre su desarrollo profesional y plan de carrera.

- Top Talent: está dirigido a empleadas que están por convertirse en gerentes. Es dictado por líderes de la compañía que tienen experiencia relevante hablando de *coaching*, liderazgo de equipos, habilidades de negociación, *networking*, entre otros temas.
- Unconscious bias: este taller es abierto a todos los líderes con gente a cargo. Se trabaja sobre los sesgos inconscientes que limitan la aceptación de miembros del equipo que son diferentes, ya sea por género, creencias, estilos de personalidad.
- Capacitación en tecnología: debido a que uno de los negocios más fuertes de Accenture tiene que ver con tecnología y transformación digital, se ofrece capacitación en programación Java, Oracle, y otros sistemas, y aplicaciones para elevar el conocimiento de mujeres en un rubro que hoy está siendo liderado por una mayoría masculina. De esta forma, se busca eliminar la brecha de conocimientos tecnológicos entre ambos géneros.
- Cursos virtuales: todos los empleados tienen a su disposición una currícula extensa de *e-learning*s que son optativos.

e) Políticas de beneficios flexibles que contribuyen al balance vida - trabajo

Accenture flex es un programa que se diseñó para que los trabajadores manejen su tiempo y puedan mejorar su calidad de vida. Sus beneficios fortalecen la propuesta de marca empleadora de Accenture, tanto interna como externamente.

- *Home Office*: un día por semana luego de cumplir los seis meses de permanencia y dos días por semana al año de antigüedad. La empresa paga la factura de internet de los trabajadores que hacen uso del *home office*.
- Viernes flex: de octubre a marzo se puede sumar una hora por día para poder tener la tarde del viernes libre.
- Puntas móviles: es un beneficio anti tráfico, que consiste en que los empleados pueden empezar el día trabajando desde su casa para evitar las horas punta del tránsito, y después continuar desde la oficina o viceversa.

- Primer día de clase de los hijos: medio día libre
- Cumpleaños de los hijos: medio día libre, para hijos de hasta doce años de edad
- Truly Human: son talleres que se diseñaron como parte del programa Wellness de Accenture. Tiene, sobre todo, un gran impacto en las mujeres porque se enfoca mucho en buscar el equilibrio entre vida y trabajo. La dinámica del taller busca complementar alma, mente y corazón en la búsqueda de la plenitud de lo que uno es con lo que uno hace. Algunos de los temas que se abordan son manejo del estrés, el impacto del *multitasking* en la salud, entre otros.

g) Otras iniciativas

- TechnoloShe Academy: es el primer programa totalmente gratuito de formación en tecnología, exclusivo para mujeres. Surge como una iniciativa de Accenture para disminuir la brecha en formación tecnológica que existe entre hombres y mujeres, ya que solo el 6.7% de mujeres se gradúa en carreras tecnológicas (Accenture, 2017). Lo que ofrece la empresa es un espacio de formación teórico/práctico que dura tres meses. Los temas que abordan son los siguientes:
 - Programación básica
 - Programación orientada a objetivos
 - Introducción a *visual studio*
 - Desarrollo de aplicaciones web
 - Base de datos
 - Práctica integradora – metodología Agile

Este programa es abierto al público, es decir, no solo está dirigido a las mujeres que trabajan en Accenture, sino que lo que se busca es capturar nuevos talentos femeninos con conocimientos tecnológicos, pues serán recursos necesarios para el futuro. Los requisitos para participar son tener un conocimiento intermedio de inglés y conocimientos básicos de programación.



Imagen 4: Programa Technoloshe “El futuro lo construimos nosotras”

- Evento del Día Internacional de la Mujer: este año se realizó un mega evento en el anfiteatro del Buenos Aires Design, al que asistieron 600 empleados de Accenture, entre hombres y mujeres. El evento duró cuatro horas y se transmitió en vivo. Las charlas estuvieron a cargo de reconocidos *speakers*, internos y externos, que hablaron sobre liderazgo femenino en la era de la tecnología, planes de carrera de mujeres exitosas, tendencias al 2025, etc. El evento contó con todo el apoyo del CEO y fue clave para vincular a toda la compañía y al público en general con la importancia de la diversidad de género.
- Desayunos temáticos con las socias: el objetivo de estos espacios es conocer las historias de las mujeres que forman parte del liderazgo más alto de Accenture para no caer en masculinizar ciertas posiciones. En estos espacios, se habla sobre cómo superar las barreras de género, y cómo equilibrar la vida personal y el trabajo durante la etapa de maternidad.

- Programa de reinserción laboral para mujeres mayores a 45 años: junto con Voces vitales, trabajadoras de Accenture se ofrecen de forma voluntaria para ser mentoras de mujeres que, por alguna razón, dejaron de trabajar por un largo periodo y que ahora están buscando volver al mercado laboral. Esto las hace participar de un proceso de actualización en temas básicos de trabajo, así como de un asesoramiento para llevar a cabo entrevistas de trabajo exitosas.



Los cuatro casos en perspectiva comparada

Hasta aquí hemos visto las prácticas que estas cuatro compañías han implementado con éxito, ya que, les ha permitido lograr avances significativos en el equilibrio de género. Sin duda, el respeto y uso de las políticas tiene que ver, principalmente, con la formalización y el apoyo de los líderes de la empresa para que estas se puedan cumplir. También, destaco la contribución de las áreas de Recursos Humanos de estas organizaciones porque a través de la innovación y creatividad han conseguido gestionar la diversidad de género al ofrecer soluciones disruptivas y vanguardistas.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las mejores prácticas en cada una de las dimensiones estudiadas:

	Unilever	Manpower	Telecom	Accenture
Política de cupos	Sí, pero no es obligatoria, es una ambición. "50% de representación femenina en cargos gerenciales/directivos para el 2020"	No	No	Sí, pero no es obligatoria, es una ambición. "50% de representación femenina en cargos gerenciales/directivos para el 2025"
Política salarial	Es igual para todos. Política de compensaciones establece rangos o bandas salariales según nivel jerárquico	Es igual para todos. Política de compensaciones establece rangos o bandas salariales según nivel jerárquico	Es igual para todos. Política de compensaciones establece rangos o bandas salariales según nivel jerárquico	Es igual para todos. Política de compensaciones establece rangos o bandas salariales según nivel jerárquico
Política de maternidad	Sí *Licencia extendida (2 meses pagos) *Programa de maternidad para empleadas *Soft Landing: Part time, viernes libre durante el primer mes *También cuentan con licencia extendida de paternidad	Sí *Licencia extendida (1 mes pago) *Programa de maternidad para empleadas *Soft Landing: Part time, horario flexible *También cuentan con licencia extendida de paternidad	Sí *No hay licencia extendida *Maternity Coaching *Charlas de maternidad y paternidad (no sólo foco en mujeres) *También cuentan con licencia extendida de paternidad	Sí *Licencia extendida (2 meses pagos) *Hasta 3 días de home office durante el embarazo *Programa de maternidad y paternidad *Soft Landing: Part time, horarios flexibles *También cuentan con licencia extendida de paternidad
Programas de capacitación	*Curso "El ingrediente de la inclusión" - foco en sesgos y estereotipos *Talleres de networking *Cursos de liderazgo *Programa de mentoring	*Programa Entrelazados *Promotores de diversidad *Campañas de sensibilización *E-learning de gestión de diversidad	*Taller sobre estereotipos *Women Empowerment (mentoring) *E-learning de gestión de diversidad	*Programas de mentoring *Top Talent *Talleres de estereotipos *Capacitación en tecnología *Trully human
Políticas de beneficios flexibles	Para todos: *Agile Working *Home office *Viernes flexible *Medio día libre en el primer día de clases de los hijos *Medio día libre en el cumpleaños del hijo (hasta 12 años)	Para todos: *Manpower con vos *Home office *Viernes flexible *Horario flexible	Para todos: *Home office *Viernes flexible *Horario flexible	Para todos: *Home office *Viernes flexible *Puntas móviles *Medio día libre en el primer día de clases de los hijos *Medio día libre en el cumpleaños del hijo (hasta 12 años)
Otras iniciativas	*Miembros de la R.E.D de Di Tella *Desayunos con mujeres	*Miembros de la R.E.D de Di Tella *Desayunos con mujeres *Día del niño donde sensibilizan a los niños sobre la equidad de género *Programas con la comunidad	*Miembros de la R.E.D de Di Tella *Mapeo de talentos *Foros de networking *Desayunos con mujeres	*Miembros de la R.E.D de Di Tella *Desayunos con mujeres *Academia de tecnología *Gran evento del Día de la Mujer

Análisis de casos

En la teoría, hablar de igualdad de género equivale a hablar de igualdad de derechos. Sin embargo, como ya se observó, en la sociedad, y concretamente en las organizaciones, existen barreras que no permiten adoptar la diversidad de manera espontánea y natural. Se presentan campañas a favor de la igualdad de género en todos los medios, que trabajan hasta la promulgación de leyes relacionadas a su causa; sin embargo, lo que más cuesta es traducir todo lo que se dice en prácticas concretas que contribuyan a fomentar la diversidad, en todas sus variantes, dentro del mundo empresarial.

Las empresas estudiadas han logrado avances significativos en materia de género, de hecho, hoy lideran las mesas de discusión en esta temática. Pero, ¿qué factores de éxito tuvieron en común estas cuatro compañías en la búsqueda de la inclusión y diversidad de género? A continuación, analizaremos las variables de éxito:

- 1. Pasar de reconocer las diferencias entre los empleados a gestionar y aprender a través de ellas:** En el marco teórico de este trabajo se mencionan tres paradigmas en los cuales se basa la gestión de la diversidad. Las compañías estudiadas basan su modelo en el tercer paradigma descrito por Thomas y Ely (2002), que consiste en una gestión de la diversidad que promueve las diferencias entre los empleados para poder aprender y crecer gracias a estas diferencias. Esto implica un gran trabajo de transformación cultural que viene siendo liderado por el área de Recursos Humanos y que no se ha logrado de un día para otro, sino que es una construcción de largo plazo. Si esta apertura a la diversidad (en todas sus variantes) no se impregna en la cultura organizacional, entonces será muy difícil tener éxito en la ejecución de políticas, programas o beneficios. Para lograrlo será necesario empezar a ver las diferencias como algo positivo, no como un déficit, e ir en búsqueda de la complementariedad de los equipos.

- 2. La gestión de la diversidad es más que género:** Todas las empresas investigadas enmarcan sus acciones de diversidad e inclusión en los siguientes ejes: género, discapacidad, convivencia intergeneracional y orientación sexual. Trabajar en estos cuatro pilares evita caer en la discriminación positiva que favorecería sólo a un grupo en particular. Sin embargo, también es cierto que las cuatro empresas tienen en agenda el tema de género. De hecho, en las entrevistas mencionaron que entre el 60 y 70% de sus esfuerzos y recursos estaban en conseguir mayor equidad de género, ya que, con ello buscan impactar directamente en los estilos de liderazgo. Cabe recalcar que tener equipos absolutamente femeninos tampoco es positivo, se debería apuntar a tener equipos diversos por edad, género, procedencia, religión, cultura, etc.
- 3. Trabajar en eliminar primero los prejuicios o estereotipos:** En el marco teórico vimos que la principal barrera que frena el desarrollo de mujeres en el ámbito empresarial son los sesgos inconscientes. Estos se originan, básicamente, porque el modelo laboral tradicional fue diseñado por hombres y para hombres, con prácticas rígidas y esquemas verticalistas. Actualmente se observa que hay posiciones que, en la mente de determinadas personas, sólo pueden ser ocupadas por hombres y otras que sólo deben ser ocupadas por mujeres. El desafío de las compañías actuales será romper con los mitos que frenan el desarrollo de un grupo, en este caso de mujeres, y ofrecer oportunidades favoreciendo siempre al mejor talento disponible.
- 4. Las políticas de flexibilidad juegan un papel muy importante:** Las empresas estudiadas cuentan con programas de flexibilidad sólidos y atractivos. El éxito en la implementación de estos programas se debe a que, si bien en un inicio fueron pensados para atacar barreras que frenaban el desarrollo de mujeres, la aplicación de los mismos al final es beneficiosa para todos los empleados. Por ello, las empresas deben generar políticas que satisfagan las necesidades de todos. El desafío es pasar de políticas rígidas de diversidad a políticas más flexibles, que cada quien puede administrar

según su necesidad. De esta forma, tanto hombres como mujeres se benefician.

- 5. La maternidad sí es un factor que las empresas no pueden ignorar:** Se ha visto como Unilever, Accenture, Telecom y Manpower cuentan con completos programas de maternidad, acompañando a la madre durante el embarazo, durante la licencia y a su retorno a la oficina. Los tiempos legales de licencia por maternidad resultan insignificantes para una madre, razón por la cual muchas veces no vuelven a trabajar al culminar la licencia. Por ello, la licencia extendida por maternidad y el retorno paulatino no representan un gasto para las compañías que decidieron otorgar estos beneficios, sino una herramienta de retención para evitar la pérdida de talento en esta etapa. Además, se vio que estos programas de maternidad se vuelven aspiracionales para las nuevas generaciones que en un futuro desearán formar sus familias. Sí es importante mencionar que, así como estas empresas otorgan licencias extendidas de maternidad, también lo hacen para los hombres al otorgarles licencias extendidas de paternidad.
- 6. La era digital favorecerá a reducir la desigualdad de género:** En el marco teórico se presentó un apartado donde se explica que, según un informe de Accenture (2016), la eliminación o reducción de la brecha de género dependerá de cómo las empresas adopten la fluidez digital. Esto representa una oportunidad muy grande para que mujeres busquen capacitarse e ingresar a un rubro que sigue teniendo mayoría masculina; y en caso de que las empresas no encuentren estos talentos, deberán buscarlos y educarlos, ya que está comprobado que los talentos con fluidez tecnológica serán los más escasos. No cabe duda que las oportunidades de empleo para mujeres están en aumento a medida que se incrementa la fluidez digital y la demanda de contar con personal con habilidades tecnológicas.
- 7. No es solo cuestión de perseguir un mejor número de mujeres y hombres, sino que también debe haber un objetivo claro detrás.** Se observó que las cuatro empresas estudiadas creen firmemente en el aporte

que genera la diversidad en el negocio. No se trata solo de perseguir la igualdad, sino que también se busca la innovación, nuevas formas de pensar, nuevas formas de gestión, nuevos estilos de dirección. Todo esto repercutirá en los resultados de la organización.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Los casos de estudio desarrollados en este trabajo de graduación demuestran que desde una adecuada e innovadora gestión de Recursos Humanos se puede contribuir a desaparecer el famoso “techo de cristal”, sobre todo en el contexto actual en el que las características femeninas de gestión empiezan a ser claves en la conformación de los comportamientos y modelos en la empresa moderna. Ante esto, el desafío de los profesionales de Recursos Humanos no tiene que ser cómo encajar a las mujeres en funciones de mando ideadas para hombres. El problema que se tiene que resolver es cómo re definir la función de mando y de liderazgo de modo que no haya barreras para que, tanto mujeres como hombres, lleguen a ser líderes y logren desarrollarse en el ámbito profesional. Esto es lo que se llama “Gestión de la Diversidad”.

Aquí, un resumen las acciones que favorecerán la reducción de la brecha de género dentro del ámbito corporativo:

- Es necesario involucrar al CEO porque, sin el apoyo de la alta dirección, cualquier iniciativa puede terminar en fracaso. Por ello, Recursos Humanos tiene que trabajar primero en la sensibilización de los altos ejecutivos para que entiendan el aporte y el valor de la diversidad, y así, poder construir desde la igualdad.
- Se debe establecer una meta clara y alcanzable, la cual debe ser comunicada hacia todos los niveles. Recursos Humanos debe medir los avances en cuento a Diversidad & Inclusión y mantener informada a la alta dirección.
- ¿Por qué en algunas compañías las mujeres necesitan una cuota para llegar a cargos directivos? Sencillamente porque, sin esa medida, no ocurriría. Si lo que se quiere es que las cosas pasen más rápido, lo recomendable sería forzar el cambio al inicio y, después, la propia naturaleza del cambio genera

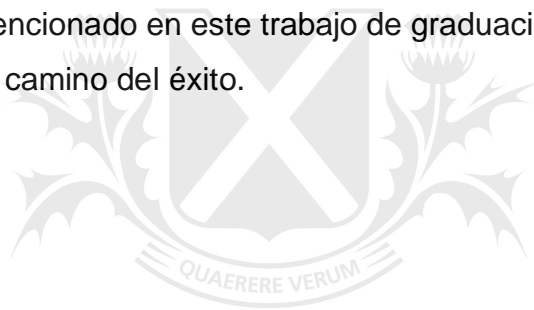
las condiciones para que se sea sostenible. Esto no debe ir en perjuicio de la selección del mejor talento disponible.

- Las áreas de reclutamiento y selección deberían presentar ternas equilibradas en género para que los jefes puedan elegir al mejor talento, sin beneficiar de antemano a un grupo en particular. A veces esto conlleva más esfuerzo, sobre todo cuando se trata de cubrir la vacante de un área donde predomina la presencia masculina como sistemas, finanzas, etc. Aún así, el ideal es que se pueda optar por la igualdad de género en la presentación de candidatos.
- Es necesaria una transformación cultural, atacando primero barreras internas, que son los estereotipos y los sesgos de los miembros de la organización.
- La capacitación es fundamental, empezando por los líderes pero después tenemos que asegurar que llegue a todos los niveles. Para lograrlo, las compañías pueden optar por formar embajadores de diversidad.
- La comunicación es clave. Las empresas estudiadas exponen el problema, pero no solo a través de campañas de sensibilización, sino también generando espacios de discusión o foros, en su mayoría liderados por gerentes que no son de Recursos Humanos.
- El rol del HRBP es muy importante en la construcción de la diversidad dentro de los equipos. Por ejemplo, es el HRBP quien puede detectar si en su mapeo de altos potenciales predomina un sexo en particular, y a raíz de ello, entender las causas y proponer un plan de acción para equilibrar el listado de sucesores o altos potenciales.
- Las políticas de flexibilidad contribuyen enormemente con la diversidad de género, sobre todo en épocas donde la mujer se encuentra en etapa de planificación familiar.
- Si bien aún existe diferencia salarial entre hombres y mujeres, el contar con una política salarial institucionalizada disminuye la brecha. Hay todavía una gran oportunidad de mejora en la capacidad de negociación salarial que

tienen las mujeres cuando son promovidas o cuando ingresan a una compañía.

Nada de esto es tarea fácil pues significa salir de la zona de confort, aceptar nuevas ideas y propuestas disruptivas. Si bien estas acciones ayudan, no atacan el problema de raíz y su mal uso puede originar que la lucha por el equilibrio de género sea vista como perjudicial o discriminatoria para el sexo opuesto, y ese no es el objetivo. Por ello, hay que transmitir los mensajes con claridad y siempre de forma positiva.

Y para finalizar, quisiera resaltar que cada vez es más común ver que son las compañías las que se adaptan a la diversidad de sus integrantes, no al revés. Después de todo lo mencionado en este trabajo de graduación, podríamos concluir que este parece ser el camino del éxito.



Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

Accenture (2016). *Getting to Equal. How Digital is Helping Close the Gender Gap at Work* [informe]. Buenos Aires. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/es-es/_acnmedia/PDF-9/Accenture-Getting-To-Equal.pdf

Accenture (2017). "Inclusión y diversidad". *Accenture*. Fecha de consulta: 24/09/2017. Disponible en: <https://www.accenture.com/ar-es/careers/technoloshe-academy>

Allport W, G. (1963). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Eudeba.

Anca, C. de y Vásquez Vega, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global. Hacia un nuevo valor en la empresa*. Madrid: Pearson Educación.

Thomas, D. A. y Ely, R. J (1996, September-October). "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review*, 74 (5). 79-90.

Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires: Granica.

Hegelson, S. (1995). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.

Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*. Buenos Aires: Pluma Digital.

McKinsey Academy (2016). *Lesson 1 & 2 Key Takeaways* [report]. New York.

Manpower Group (2017). *Valorando la diversidad. La experiencia de las empresas en la inserción laboral de personas con discapacidad* [manual]. Buenos Aires.

Melamed, A. (2016). *Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas*. Buenos Aires: Plantea.

Mercer (2016). *Mercer TRS 2016* [brochure]. Fecha de consulta: 30/05/2017. Disponible en: <https://www.imercer.com/uploads/LatinAmerica/pdfs/2016-trs-brochure-sp.pdf>

Munray, V. (2017). “Mi fórmula para el equilibrio”. *Accenture*. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <https://www.accenture.com/ar-es/Careers/argentina-leadership-portrait-vanina>

Polman, P. (2016, 3 de agosto. Actualizado en 2017, 8 de marzo). “Empowering Women is Critical for Economic Growth”. *The Huffington Post*. Fecha de consulta: 30/03/2017. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/paul-polman/empowering-women-is-criti_b_9406288.html

Price, J. (2016). *5by20: el efecto multiplicador del empoderamiento económico de la mujer*. [videograbación]. Buenos Aires: Sustainable Brands. Fecha de consulta: 30/03/2017. Disponible en: <http://www.cocacoladeargentina.com.ar/videos/joanna-price-coca-cola-5by20-el-efecto-multiplicador-del-empoderamiento-economico-de-la-mujer-ytwpnxuk6nlwu>

Rodríguez Petersen, J. (2017, 30 de junio). “Cablevisión y Telecom se fusionan en una compañía de U\$S 11.000 millones”. *El Cronista*. Fecha de consulta: 02/08/2017. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Cablevision-y-Telecom-se-fusionan-20170630-0120.html>

Schargrodsky, E. (2017). "Participación en Panel multidisciplinario". *Conferencia presentada en Liderazgo Femenino en la Agenda del Negocio. Primer Foro de Diversidad*. Unilever. Buenos Aires, 29 de marzo.

Vago, S. (2017). "Cinco consejos para madres que trabajan". *Accenture*. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <https://www.accenture.com/ar-es/careers/argentina-leadership-portrait-sofia>

Anexos

Anexo 1: Guía de preguntas para entrevistas a referentes de Diversidad & Inclusión

1. Nombre de la empresa
2. ¿Existe un área específica de diversidad en la empresa? ¿Cuántas personas la integran? ¿Son todas personas de Recursos Humanos o son de otras áreas? ¿Desde cuándo existe?
3. ¿Cuál es la razón de ser del área de diversidad?
4. ¿Cuáles son los pilares de diversidad que aborda la empresa?
5. ¿Cuál es la temática a la que le ponen más foco?
6. ¿Cuentan con el apoyo de la alta gerencia?
7. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa en cuestiones de género?
8. ¿Cuentan con política de cupos? ¿Por qué? ¿Cuál es el porcentaje de representación femenina en las posiciones de liderazgo? ¿Cómo ha crecido del indicador en los últimos años?
9. ¿A qué atribuyes el incremento de mujeres en posiciones de liderazgo dentro de tu organización? Menciona las acciones concretas que han impactado en el número
10. ¿Qué políticas o programas existen dentro de la empresa que favorecen la equidad de género y el desarrollo del liderazgo femenino? (Beneficios flexibles, licencias prolongadas, planes de capacitación, embajadores, etc).
11. ¿Tuvieron alguna acción de diversidad que hicieron pero que no salió como lo esperaban? ¿Por qué creen que fracasó?
12. ¿Cuentan con igualdad salarial? ¿Observas algún gap en la equidad salarial de hombres y mujeres dentro de tu organización?
13. ¿Cuáles crees que son las dificultades/desafíos que enfrentan las mujeres de tu organización para llegar a posiciones de liderazgo?
14. ¿El área cuenta con un presupuesto anual?

15. ¿Cuentan con indicadores? ¿Cuáles son?

16. ¿Cuál es la perspectiva a futuro que tiene la empresa respecto a la diversidad de género?

Anexo 2: Entrevista a Unilever

Emiliano Blanco – Gerente de Recursos Humanos de Unilever

¿Cuál es la razón de ser del área de diversidad? ¿Qué pilares aborda la empresa?

El enfoque de diversidad e inclusión abarca muchos aspectos que incluyen: el desarrollo de una cultura inclusiva, la promoción de igualdad de género, el respeto de la contribución de todos los empleados, independientemente de su sexo, edad, raza, discapacidad u orientación sexual.

Si bien vemos que la diversidad abarca distintas problemáticas, en Unilever el 70% de los esfuerzos están puestos en género y un 30% en la temática de discapacidad”.

Anexo 3: Entrevista a ManpowerGroup

Alejandra Alonso – Gerente de Inclusión & Diversidad

¿Existe un área específica de diversidad en la empresa? ¿Cuántas personas la integran? ¿Son todas personas de Recursos Humanos o son de otras áreas? ¿Desde cuándo existe?

Existe un área de Diversidad & Inclusión dentro de la división de Sustentabilidad y Asuntos Públicos, trabajan la temática hace más de 12 años. Todos los ejes de diversidad que trabajan están directamente relacionados con el core del negocio que es la empleabilidad.

La compañía trabaja los diferentes ejes de diversidad de estas tres formas:

- Hacia dentro, con empleados: a través de campañas de sensibilización y acciones concretas en las que participan los mismos colaboradores. Ninguna acción de diversidad se trabaja con los clientes si es que primero no se ha trabajado internamente con los empleados.
- Hacia fuera, con las empresas clientes: por medio de un asesoramiento y trabajo de consultoría en temas de diversidad e inclusión que hoy demandan sus principales clientes. En su mayoría, este trabajo lo realizan con multinacionales.
- Hacia afuera, con la comunidad: El área de D&I también tiene como objetivo emplear a personas en situación de desventaja y que tal vez por su propia cuenta no pueden ingresar a una empresa; es ahí donde la compañía aparece como un puente de empleo al conectar a estas personas con empresas que tienen la necesidad de sumar talento diverso a sus equipos. Alejandra Alonso señala que este trabajo con la comunidad no consiste en hacer asistencialismo, sino que el foco está en insertar al mercado laboral a personas que cuentan con el potencial para trabajar de forma competitiva.

En el tema de Mujeres, se enfocan en dos públicos a través del “Programa nuestras mujeres”

- Mujeres profesionales que dejaron su trabajo y buscan reinsertarse después de un tiempo.
- Mujeres en situación de vulnerabilidad. Este punto lo trabajan con el hogar Amparo, y cuentan con el apoyo del Gobierno de la Ciudad. Lo que hacen con estas mujeres es alojarlas hasta por un año y medio, y les dan las herramientas necesarias para estar activas en el mercado laboral. Las capacitan en temáticas básicas del mundo laboral que ellas desconocen, tales como:
 - ¿Qué es el trabajo?
 - ¿Cómo ir vestida a un trabajo?
 - ¿Qué es lo que mira el empleador?
 - ¿Cómo hacer una entrevista?
 - ¿Cómo armar un CV?

Trabajamos muy en conjunto con la ONU y Provincia de Buenos Aires, capacitamos a mujeres que atravesaron problemas de violencia de género. Con ellas hacemos talleres, trabajos sobre la autoestima, talleres de formación laboral, etc.

En Manpower tenemos líderes mujeres internas que son voluntarias para ser mentores de este programa. Nosotros capacitamos a las mentoras de Manpower.

¿Cuentan con política de cupos?

En el rubro de consultoría no es raro ver que la mayor parte de la población esté conformada por mujeres. Sin embargo, cuando se analiza el porcentaje de mujeres en cargos directivos, la cifra es totalmente distinta. De los ocho puestos de dirección que existen en Argentina, solo el 25% es ocupado por mujeres (dos posiciones). Pese a ello, lo interesante es que, de esas dos posiciones, una es la Dirección de Operaciones, la cual estuvo siempre ocupada por hombres.

¿Qué políticas o programas existen dentro de la empresa que favorecen la equidad de género y el desarrollo del liderazgo femenino? (Beneficios flexibles, licencias prolongadas, planes de capacitación, embajadores, etc).

Programa Entrelazados:

Esta acción la tenemos desde el año 2008, el año pasado cerramos con una adhesión del 22% de empleados de la compañía. Este es un voluntariado que aborda distintos temas de diversidad.

El único requisito para participar es tener por lo menos 6 meses en la compañía, después de eso cualquiera puede ser miembro del programa.

El objetivo del programa es diseñar un programa de capacitación para las poblaciones desde mi propio expertise. El programa Entrelazados tiene un 7% de adhesión de líderes.

Grupo de promotores en diversidad:

Una vez al año se promueve una temática. Se busca un promotor en cada sucursal, lo capacitan, luego se pone un día y horario donde todos en el mismo momento trabajan una temática. Este año el tema es Violencia de Género, el año pasado fue VIH.

Campañas de concientización, sensibilización.

Talleres de entrenamiento de Manpower, los cursos son dictados por directores, gerentes hasta colaboradores. No se hace ningún programa hacia fuera si no se trabaja primero desde casa.

¿Cómo lo hacemos?

- Sensibilizar internamente (dos años)
- Desde la dirección para abajo
- Todos los años se innova
- Capacitación online o presenciales
- Consultoría en diversidad: desayunos con empresas para poder instalar el tema en agenda

¿Cuál es la temática a la que le ponen más foco?

El tema de género es muy importante, primordial en la agenda, pero no es el único. Al principio el foco estaba solo en la mujer, después se dieron cuenta que también estaban los hombres y que debíamos hacer beneficios para todos.

Los beneficios más importantes son:

- Manpower con vos: Líderes a nivel nacional, mandos medios, colaboradores hacían comités para discutir beneficios. Esto empezó en el 2010. Esto les permitió hacer una política de beneficios para todos, y una que era posible consensuar con el jefe.
- Beneficios Flexibles:
 - Viernes flex: Una vez al mes
 - Horario flexible: Pueden ingresar una hora o media hora antes de las 8 am y salir antes de las 18 hs.
 - Teletrabajo: Una vez por semana en coordinación con el jefe.
- Beneficios Maternidad:
 - Licencia por maternidad extendida: La empresa otorga un mes más de licencia paga al 100%.
 - Soft Landing: El jefe, en conjunto con la empleada, pueden coordinar un retorno paulatino.
 - Licencia por paternidad extendida: Ofrecen 1 semana más de licencia a los padres.

Anexo 4: Entrevista a Telecom

Virginia Meneghello – People Caring Manager

La gerencia de People Caring está conformada por una gerencia y 4 analistas, uno de los cuales está en Córdoba. Los ejes de trabajo son diversidad, conciliación, work & life balance, clima, ausentismo.

Dentro de los ejes de diversidad se trabajan los siguientes temas:

- Discapacidad
- Género
- Convivencia intergeneracional
- Religión
- Orientación sexual

Empiezan a trabajar en la temática desde hace 8 años, al inicio la trabajan a través de comités interdisciplinarios ya que no existía el área.

Por trabajar los temas de work and life balance empiezan a trabajar diversidad de género.

¿Por qué una empresa tiene que trabajar estos temas?

Es parte de ser socialmente responsable hacia el interior, está perfecto todo lo que una compañía puede hacer hacia fuera pero no hay que olvidar el impacto de las acciones hacia adentro. Trabajar en diversidad es mucho más complejo, más desafiante que trabajar en cualquier proyecto afuera, tu cliente interno te mira todo el tiempo.

El objetivo es abordar las potenciales desigualdades. Creo que lo que pasó en Argentina, a nivel general, es que hace pocos años las empresas empiezan a trabajar temas de diversidad, empezaron a hacerlo las multinacionales porque las directrices venían de casa matriz. Por ejemplo, en el caso de Telecom cuya matriz está en Estados Unidos, desde hace 40 años que viene trabajando el tema; sin embargo, en la región, no. También porque de a poco hubo una mayor conciencia en la sociedad, y es la sociedad la que de a poco empieza a exigir un trato más igualitario.

En mi opinión particular, en Argentina, se genera el marco propicio cuando se empieza a discutir la ley de matrimonio igualitario y la ley de equidad de género. Estés o no estés de acuerdo, no importa, se pone el tema diversidad desde lo sano, sepas o no sepas del tema, igual la gente empieza a hablar al respecto.

Argentina fue pionera en la región, la legislatura que sacó el gobierno es reconocida mundialmente, puso el tema sobre la mesa, visibilizó en Latinoamérica cosas que ya estaban pasando pero que no se habían trabajado.

Son 16.000 personas en todo el país, esto es tener una población diversa, creer que esto no pasa sería una mentira. Entonces, el argumento interno para empezar a trabajar más fuertemente en diversidad fue: “Si no lo haces por convicción, entonces hazlo por gestión de riesgo”. Uno tiene que saber que discurso aplicar de acuerdo a quien tiene en frente y de acuerdo al momento de la organización.

Cuando uno trabaja la temática de diversidad está trabajando en tensión, porque lo que se pone en juego son tus creencias y tus valores. Porque significa de alguna manera poner sobre la mesa que no estamos haciendo bien las cosas, y en este contexto social nadie quiere ser etiquetado como “discriminador”.

¿Por qué hablar de diversidad de género o de diversidad sexual?

Las personas que hoy están en posiciones de liderazgo, en posiciones de poder, no se criaron en un contexto de apertura a la diversidad, esto no se hablaba.

Todo esto tiene que ver con una lucha de poder.

El concepto que está debajo de diversidad es la pluralidad. Lo que ciega, lo que hace difícil el trabajo de diversidad es que uno se centre en una sola característica. Desde donde uno puede afirmar que por ser trans, por ser mujer, yo no puedo hacer tal o cual cosa.

Lo mismo pasa con las mujeres y los altos cargos porque la idea de líder es la de un macho dominante, porque las estructuras fueron pensadas en eso. Hay que reinventar el concepto de trabajo.

La otra trampa es el concepto de productividad, mucho más asociado a lo masculino que a lo femenino. Este es un tema global, el tema género es el tema N°1 en la agenda de recursos humanos.

Las organizaciones tenemos que trabajar sobre los estereotipos. Existen 5 fuentes:
(Centro canadiense para la diversidad e inclusión)

- Instinto
- Crianza
- Medios de comunicación
- Cultura
- La propia visión

Uno es menos diverso de lo que cree, y tiene la mente menos abierta de lo cree. Te mueves en un círculo que no es muy amplio, siempre uno tiende a elegir lo más parecido (ejemplo, cuando elegís tu grupo en la universidad). Desde ahí empezamos a mostrar sesgos.

¿Cuál es el foco hoy?

Depende de la necesidad. Hace dos años atrás diversidad sexual ocupó un lugar importante, pero género estuvo siempre. Hoy género es clave.

¿Qué acciones hacen para disminuir la brecha de género?

Al inicio arrancamos por hacer un diagnóstico interno a través de una encuesta interna donde los que respondieron fueron los propios gerentes.

Tener fuentes o teoría es bueno, pero lo mejor es tener un propio diagnóstico.

Lo que se encontraron fue sumamente fuerte porque una de las preguntas era: ¿Qué cargos consideras que son para hombres y cuáles para mujeres? ¿Lo podría ocupar un hombre o una mujer, o ambos? Muchos respondieron ambos, que responden porque están convencidos o porque es lo políticamente correcto. Pero los críticos eran los que respondieron que había cargos para mujeres y otros para hombres. Ese fue un gran shock para decir bueno, empecemos o trabajar.

Uno al trabajar estos temas trabaja inequidades. A partir de allí se hicieron:

- Grupos de desayunos para mujeres donde abordaron distintas temáticas.
Relación Mujer y Dinero: La mujer no es buena negociadora de su propio salario, si para su equipo. Los hombres son mejores negociadores de su salario. La brecha salarial que existe hoy entre hombres y mujeres se debe en parte a esto,

que las mujeres no solemos tener esa seguridad para negociar mejor nuestro salario. El hombre no tiene vergüenza en negociar. La otra brecha es la composición del salario total, hay algunos hombres que negociaron cochera, descuentos, posgrado. A partir de ahí, en esa compensación total empiezan las diferencias.

- Inseguridad para ocupar un puesto: Cuando a un hombre le proponen un puesto (nuevo o no), si el considera que el 60% de los requisitos los cumple, se presenta. La mujer si no tiene el 100% no se presenta.

¿Qué es lo que me hace crecer siendo mujer en el ámbito corporativo?

Entender las tramas de poder, entender cómo se negocia. La mujer tiende a ser más ética pero mucho menos flexible. Uno debe empezar a negociar más. Ser más políticas, ser más estrategas. Entender y leer el contexto político. No vamos a llegar lejos con el ser perfectas y correctas, pero es eso lo que nos enseñaron.

¿En qué áreas crecen las mujeres?

Muchas veces no son áreas de negocio, entonces no son áreas en las que uno puedo llegar a posiciones de dirección o altas gerencias.

Nos faltan modelos de mujeres, las pocas mujeres que llegan muchas veces tienden a tener un estilo de liderazgo más “masculino”.

Veníamos de a poco, pero el año pasado decrecimos 1% en representatividad femenina en posiciones de liderazgo. Si no hacemos nada este cambio nos va a llevar de 100 a 170 años. Es ahí donde aparecen las cuotas, la discriminación positiva, pero es para acelerar ese cambio. Vos estás tocando bases muy fuertes de la gente.

¿Cuentan con beneficios para maternidad?

Lo que vimos en Telecom es que las mujeres que se toman excedencia no quieren saber más nada, pues ya tienen planificada su licencia. Está bueno hacer *benchmark* con otras empresas para saber que ofrecen, pero también hay ver que es lo que a nuestra compañía le funciona”. Esta compañía afirma no tener mujeres

de alto potencial que no vuelvan de su licencia por maternidad, ya que han podido ofrecer otros beneficios diferenciadores relacionados a la maternidad, tales como los siguientes:

- Programa *Maternity Coaching*: dirigido a mujeres de alto potencial, consiste en el acompañamiento y asesoramiento a través de una consultora especialista, durante el embarazo, licencia y al retorno a la oficina.
- Charlas de maternidad y paternidad a las que se puede invitar a la pareja: el foco de estas charlas, además de servir para dar consejos sobre embarazo y crianza, es también fomentar la igualdad de responsabilidades y la colaboración de la pareja durante el cuidado y la crianza del niño.
- Comunicación a los jefes sobre qué significa el momento del embarazo: se les envían consejos sobre qué conversaciones tener y cómo abordar la charla con la madre que está por salir de licencia.
- Guía de maternidad: todas las madres reciben a sus correos una guía de bienvenida a la maternidad con consejos para esta etapa, así como la información de los beneficios a los que podrán acceder.
- Reintegro de guardería solo para mujeres

Es importante mencionar que, así como existen beneficios para las madres, los padres tienen una licencia por paternidad extendida a quince días.

¿Qué otras iniciativas trabajan?

Cuando uno trabaja género tiene que trabajar nuevas masculinidades. Uno no gana esto poniendo al otro al frente, sino poniendo al otro a tu lado.

Las prácticas que han tenido más éxito son:

- Women Empowerment: Movida a nivel internacional con una parte de sensibilización, capacitación con el objetivo de empezar a trabajar con las analistas que están mejor mapeadas (altos potenciales).
- E Learning de temas de diversidad
- Talleres sólo para mujeres sobre desarrollo de carrera, networking, gestión de poder, ect.
- Mentoreo en voces vitales (formadoras de mentoras)

- Mucho benchmark con otras empresas para ver que se puede generar

¿Qué beneficios flexibles otorgan a los empleados?

- Teletrabajo: desde hace seis años, los empleados pueden trabajar desde sus casas dos veces por semana, previa coordinación y aprobación de los jefes. Las madres y padres de recién nacidos tienen prioridad para poder disfrutar de este beneficio.
- Horario flexible: existe una banda horaria de ingreso que los empleados coordinan directamente con su jefe. No existe el descuento por tardanza.
- Viernes flexible: en los meses de verano, el horario de los viernes es reducido.

Anexo 5: Entrevista a Accenture

Juan Litardo – Inclusion & Diversity Latam Team Lead

¿Por qué hablar de diversidad de género?

Sabemos que el rol de la mujer dentro de la empresa es clave para lograr el éxito. Por eso, desde D&I estamos comprometidos con su desarrollo y sus aspiraciones profesionales. Hay un movimiento social que hace que la posición de la mujer ya está decantando por sí sola desde un lugar verdadero de equidad. Creo que las grandes empresas ya lo tienen instalado, saben que la diversidad impacta directamente en la rentabilidad; el desafío es hacer que todas se sumen.

Todas las acciones de diversidad e inclusión que se han implementado en Accenture, han contado con el apoyo absoluto de su CEO Sergio Kaufman. Esto ha sido un factor fundamental para generar el cambio cultural, permitir pensar distinto, eliminar sesgos, aceptar nuevas ideas y, por ende, lograr trabajar con equipos diversos de forma exitosa.

¿Cuentan con política de cupos?

No una política de cupos obligatoria; sin embargo, existe una ambición global de talento que los desafía a llegar a un 50/50 en términos de gender mix para el 2025. Actualmente, las cifras son muy alentadoras, ya que sólo en Argentina el porcentaje de representación femenina a nivel compañía es de 45.1%, en una población de más de 8.300 trabajadores en el país. Si se observan las cifras a partir de niveles gerenciales hacia arriba, el número es mayor, ya que el 51.3% de las posiciones de liderazgo están conformadas por mujeres.

Del 2016 al 2017 hubo un crecimiento de 7% en el porcentaje de representatividad; pero en posiciones gerenciales el crecimiento superó el 10%.

Es importante tener las métricas, suena obligado, pero sin estas métricas seguramente hubiera tardado mucho más. Lo bueno es que el compromiso viene desde arriba, Sergio Kaufman como Alejandra Ferraro ponen el 100% de su tiempo así como su influencia en bajar el tema de diversidad, sobre todo en el tema del gender mix, gender pay up.

¿Cómo hacen seguimiento a la evolución de los indicadores de género?

El área de D&I cuenta con una herramienta global que les permite ver cómo van variando los indicadores.

1. Recruiting mix: Cantidad de mujeres que ingresaron a la compañía
2. Attrition gap: Cantidad de renuncias voluntarias e involuntarias de mujeres
3. Promotions: Cantidad de mujeres promovidas a un nivel superior versus promociones de hombres
4. Talent Map: De las que se fueron, cuántas eran consideradas altos potenciales. El objetivo de tener mapeado este indicador es hacer un análisis para entender las razones de las renuncias.

Falta mucho por hacer. Foco en retención, beneficios, y tecnología. La licencia por maternidad fue un antes y un después, pero moviendo una pequeña ficha el impacto es tremendo. Si no se puede asumir el costo operativo, hay que empezar por otra cosa, charlas, flexibilidad. De nada sirve tener gender mix si no se genera la base para poder tenerlas, ingresas una, se te van dos.

¿Qué iniciativas favorecen el equilibrio de género?

TechnoloShe: Es el primer programa gratuito de formación en tecnología, exclusivo para mujeres. Te brindamos un espacio de capacitación teórico/práctico con profesionales y material didáctico de primer nivel.

Mucho foco en mujeres en tecnología. Hacen cursos para sumar skills tecnológicas. Son las más difíciles de encontrar en el mercado.

En tecnología por cada 10 hombres hay una mujer, están haciendo entrenamiento para reconvertir a mujeres en posiciones de tecnología, en inteligencia artificial, programación, robótica. Van a universidades. Entrenamiento de 1 año pago por Accenture. Para chicas que trabajan ahí en el services centre.

¿Beneficios de flexibilidad?

- Home Office: un día por semana luego de cumplir los seis meses de permanencia y dos días por semana al año de antigüedad. La empresa paga la factura de internet de los trabajadores que hacen uso del *home office*.
- Viernes flex: de octubre a marzo se puede sumar una hora por día para poder tener la tarde del viernes libre.
- Puntas móviles: es un beneficio anti tráfico, que consiste en que los empleados pueden empezar el día trabajando desde su casa para evitar las horas punta del tránsito, y después continuar desde la oficina o viceversa.
- Primer día de clase de los hijos: medio día libre
- Cumpleaños de los hijos: medio día libre, para hijos de hasta doce años de edad
- Truly Human: son talleres que se diseñaron como parte del programa Wellness de Accenture. Tiene, sobre todo, un gran impacto en las mujeres porque se enfoca mucho en buscar el equilibrio entre vida y trabajo. La dinámica del taller busca complementar alma, mente y corazón en la búsqueda de la plenitud de lo que uno es con lo que uno hace. Algunos de los temas que se abordan son manejo del estrés, el impacto del multitasking en la salud, entre otros.

¿Cuál crees que es el principal desafío?

El desafío más grande son los sesgos, y más aún con la convivencia de tantas generaciones. Los sesgos inconscientes mueven mucho. Por qué choca tanto, por qué existen las barreras y no las desconocemos.Cuál es el común denominador del por qué se piensa que la mujer no puede llegar, cuáles son los sesgos internos de cada una. Por ejemplo, en el tema de la tecnología.

Si los de arriba no apoyan, las iniciativas no funcionan. Se necesita fuerza, llegada, y plata, y sin ellos no se hubiera logrado.