



# Maestría en Dirección de Recursos Humanos

## Trabajo Final

### Plan de Recursos Humanos

*Liderazgo, cuestión también de mujeres*

**Alumna:** Rodrigo, Victoria

**Legajo N°:** 1106574

**Directora del Trabajo Final:** Sánchez, Lorena Gabriela

**Grado obtenido del director:** Magíster en Dirección de Empresas (MBA)

**Institución a la que pertenece:** Fundación Universidad Argentina de la Empresa

**Cohorte:** CHRO 89

**Fecha:** 01/10/2019

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi compañero de vida, Fabio, porque sin su apoyo no hubiera sido posible.

A mi familia y amigos, por su incondicionalidad en cada desafío que he emprendido.

A mi amiga, Claudia, por alentarme a ser más creativa y compartirme sus conocimientos y experiencias.

## **ABSTRACT**

In Argentina, since the May Revolution in 1810 and up to the present days, the positioning of women has experimented an exponential transformation, not only regarding their role in the society but also in business. They have won definitely different battles, but still pending for them to achieve the same opportunities as men have, in relation to leadership positions at work.

Therefore, the purpose of this written assignment is to propose a human resource plan to help companies give women employees a new approach in terms of: understand what they need to achieve leadership positions, what are the difficulties they face up along their journey and help them mitigate and reduce the opportunity gaps between women and men.

Before developing the details of this plan and with the aim of achieving above mentioned objective, it will be necessary to understand and define some concepts such as what leadership means, if there are any specific women leadership qualities; determine what is its culture and organizational transformation at business as well as assume which are the difficulties and challenges women find and whether they are visible or not.

The project was thought to be implemented in a multinational company with activities in Argentina, so it was necessary to analyze its history, culture and leadership model. According to this, the plan proposes some new policies and actions related to women benefits, career path and retention process to be applied in Argentina, so as to succeed in increasing the number of women at leadership roles and giving them an environment of equal opportunities between men and women.

## INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCION.....	6
2. OBJETIVO GENERAL.....	6
3. OBJETIVOS PARTICULARES.....	7
4. MARCO TEORICO .....	7
A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ARGENTINA .....	7
B. COMPETENCIAS DEL LIDER: POR QUE ELEGIR MUJERES .....	8
C. EL TECHO DE CRISTAL Y OTRAS BARRERAS.....	14
D. DESARROLLAR, POTENCIAR Y RETENER EL TALENTO .....	16
E. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	18
5. ENFOQUE METODOLOGICO.....	24
6. LA EMPRESA Y SU CONTEXTO .....	24
A. LA EMPRESA EN EL 2018.....	24
B. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
C. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	26
D. GESTION DEL DESEMPEÑO .....	27
E. BENEFICIOS CORPORATIVOS .....	28
7. ANÁLISIS FODA.....	29
8. ENCUESTA Y ANALISIS RESULTADOS .....	30
9. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL PLAN .....	31
A. DEFINICION DE LA NECESIDAD DE CAMBIO .....	31
B. ACTORES CLAVES.....	32
C. EQUIPO DE TRABAJO .....	33
D. DEFINICION DE LA VISION.....	33
E. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION DEL PLAN .....	33
F. COMUNICACION .....	40
G. MEDICION.....	42
H. LIMITACIONES Y FACTORES DE EXITO DEL PLAN.....	44
8. CONCLUSIONES .....	46
9. BIBLIOGRAFIA .....	48
10. ANEXOS .....	51
ANEXO 1 – Composición por género Total, Líderes y Gerentes Senior en Imagine. ....	51
ANEXO 2 – Valores corporativos de Imagine.....	51
ANEXO 3 – Categorías del Role Model en Imagine.....	52

<b>ANEXO 4 – Modelo gestión de desempeño en Imagine.</b> .....	52
<b>ANEXO 5 – Categorías y fortalezas del colaborador en Imagine.</b> .....	53
<b>ANEXO 6 – Niveles de Carrera en Imagine.</b> .....	53
<b>ANEXO 7 – Encuesta. Preguntas y resultados.</b> .....	53
<b>ANEXO 8 – Programa de implementación de acciones por tópico del plan.</b> .....	58
<b>ANEXO 9 - Programa de comunicación de acciones por tópico del plan.</b> .....	60

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 - FODA de Imagine</b> .....	30
<b>Ilustración 2 - Acciones y políticas del plan</b> .....	34
<b>Ilustración 3 - Plan de implementación</b> .....	39
<b>Ilustración 4 - Plan de comunicación</b> .....	40

## **1. INTRODUCCION**

En el marco de la finalización de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa Business School se presenta este trabajo final cuya finalidad es el desarrollo de un plan de recursos humanos elaborado y pensado para ser implementado en una empresa multinacional con operaciones en la República Argentina.

La organización seleccionada por la autora de este trabajo posee fuerte políticas restrictivas de confidencialidad y por lo tanto se ha decidido utilizar el nombre de fantasía, *Imagine*, como así también se han utilizado nombres ficticios en la descripción de los procesos, y las ilustraciones referentes a los mismos, son todas de elaboración propia por parte de quien escribe.

Sin embargo, tiene importancia explicar que la selección de la empresa se fundamenta al conocimiento de forma directa de esta, por ser empleada hace más de diez años y tener amplio entendimiento de la cultura, valores y procesos que a ella compete, como también acceso a información estadística de la misma.

La estructura del trabajo fue diagramada de tal forma de comenzar describiendo un objetivo general, y luego en consecuencia el desprendimiento de objetivos particulares para continuar con el desarrollo de un marco teórico que actúa como base y sustento del plan. Para alcanzar mayor fundamento en lo que respecta a las acciones concretas del plan, se optó por realizar una encuesta a empleadas de la empresa lo que permitió tener mayor claridad sobre las actividades y políticas a desarrollar en el marco del proyecto. Finalmente se desarrolló el plan en el cual se explica una metodología de implementación, comunicación y medición, con el fin que este pueda aplicarse no sólo a la empresa seleccionada sino también ser tomado como base para su replicabilidad en organizaciones con características similares.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

El propósito de este trabajo consiste en elaborar un plan de gestión de recursos humanos para fomentar la participación y desarrollo de la mujer en posiciones de alto liderazgo hacia el año 2025 en compañías multinacionales con impacto únicamente en la región de la República Argentina, a través la implementación de nuevas políticas

y acciones de beneficios, capacitación y desarrollo, que nivelen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones.

### **3. OBJETIVOS PARTICULARES**

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- Describir la evolución del posicionamiento de las mujeres en Argentina.
- Conceptualizar el liderazgo y analizar las competencias propias del liderazgo femenino.
- Conceptualizar la cultura y el cambio organizacional.
- Elaborar políticas y acciones para potenciar, desarrollar y retener a mujeres de mandos medios.
- Elaborar indicadores que permitan evaluar la efectividad del plan.
- Analizar cuáles serán los factores claves de éxito como también las limitaciones para el desarrollo del plan.

### **4. MARCO TEORICO**

Para avanzar con el desarrollo del plan de gestión de recursos humanos es necesario entender ciertos aspectos teóricos que luego nos permitirán analizar correctamente la empresa seleccionada para implementar el proyecto.

#### ***A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ARGENTINA***

En Argentina, desde la revolución de mayo, hasta el año 2018, el posicionamiento de la mujer ha experimentado una transformación exponencial, no solo en el ámbito social sino también en el mercado laboral y empresarial.

Durante la primera mitad siglo XIX, el tiempo de la mujer estaba destinado principalmente al hogar, la asistencia familiar y doméstica. Sin embargo, había un número de trabajadoras ocupadas en tareas de laboreo rural, costureras, o incluso ventas de comida, entre algunas otras.

Más tarde, en la segunda mitad del XIX, las mujeres tomaron un rol predominante en la educación, los magisterios primarios fueron un lugar para el desarrollo de una

profesión formal. A pesar de este avance, el bachillerato y la universidad seguían siendo lugar para hombres. Por lo tanto, queda en evidencia que la formación, desarrollo y posibilidad de ocupar puestos de trabajo jerárquicos en el ámbito público y privado, quedaba sujeto en su totalidad a los hombres.

En las primeras décadas del siglo XX, con la llegada del peronismo, las mujeres lograron diferentes conquistas que fueron disminuyendo la desigualdad de oportunidades como, por ejemplo, en 1947 se otorgó el derecho a votar a las mujeres, el cual fue ejercido por primera vez en 1951. Para la década del '60, las mujeres tenían lugar en las universidades y en la vida política de manera activa, dando los primeros indicios de equidad en formación para alcanzar puestos de trabajos jerárquicos formales.

El avance y los cambios en los últimos años del siglo XX continuaron, y la mujer tomó un nuevo rol dentro de la sociedad, pero también en las corporaciones. Sin embargo, en términos de liderazgo corporativo, las mujeres continúan en desventaja respecto de los hombres.

De acuerdo con el Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública emitido por la Comisión Nacional De Valores de la República Argentina en el año 2018, para el 30 de abril del año 2017 en Argentina solo el 10,4% de los puestos de dirección de las empresas que se financian en el mercado de capitales locales están ocupados por mujeres. De este último porcentaje, únicamente el 3% tienen cargos de presidentes en sus compañías, equivalente a un número total de 7 mujeres. (Comisión Nacional de Valores Argentina, 2017).

Por otro lado, según el Informe de Resultados de Benchmarking Sobre Igualdad de Oportunidades para la Mujer en la Empresa del año 2016, el 60% de 131 de empresas (empresas pequeñas, medianas y grandes que operan en el ámbito de la República Argentina) no cuenta con iniciativas específicas para la incorporación de mujeres en las empresas. (Alvarez y Scargiali, 2016).

Es necesario en este contexto entender cuáles son las competencias necesarias para poder ocupar puestos de alto liderazgo, y si las mujeres poseen por su género, características únicas.

## ***B. COMPETENCIAS DEL LIDER: POR QUE ELEGIR MUJERES***



Teniendo en cuenta los objetivos que se plantean en este trabajo resulta sustancial identificar las competencias del líder y entender por qué las organizaciones encuentran beneficios en incorporar, entre sus directivos, un mayor número de mujeres.

Para analizar este concepto se ha decidido abordar las descripciones de tres autores a modo de marco teórico para luego poner foco en las cualidades del liderazgo femenino.

De acuerdo con el análisis de Fredy Kofman (2008), el liderazgo es un proceso a través del cual un individuo puede guiar y dirigir a un equipo de personas para conseguir un objetivo común a través de la motivación, compromiso y eficacia, potenciando el desempeño individual para alcanzar un mayor resultado grupal. Señala que para lograr esto, es clave que cada uno de los integrantes sienta como propias dichas metas y además validen el liderazgo de ese conductor mediante la confianza y el respeto. (Kofman, 2008)

*“La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado.”* (Schein, 1988). Esto es lo que plantea Edgar Schein (1988), una asociación entre el concepto de liderazgo y cultura organizacional, estableciendo que el primero se transforma y debe adaptarse y adecuarse a la etapa en la que se encuentre la formación de la cultura en la empresa, quedando establecidas tres fases:

- Empresas nuevas o en crecimiento: apelan a las competencias del líder, principalmente a la inteligencia emocional<sup>1</sup>, para comunicar la visión, imponer la misma y solucionar los problemas que puedan aparecer en la formación de la cultura.
- Empresas adolescentes: en esta instancia las empresas cuentan con una historia y por lo tanto la cultura es lo que determinará la formación de la estrategia y por supuesto el actuar de los colaboradores. Entonces, el líder debe tener la capacidad de identificar la compatibilidad de la estrategia con la cultura para el cumplimiento de la misión.

---

<sup>1</sup> Inteligencia emocional: concepto conocido como la habilidad y capacidad de ser inteligente utilizando las emociones, entender lo que cada uno siente y comprender como se siente otros, para luego gestionar correctamente las relaciones y actuar en consecuencia.

- Empresas maduras: en este caso, el liderazgo será definido por la cultura organizacional, ésta determina que es lo que se espera de las personas que dirigen la misma, lo que resulta un proceder aceptable o no.

Entonces combinando ambos enfoques se puede establecer que, si bien el liderazgo se trata de características y acciones que deben ser validadas y aceptadas por los integrantes de un equipo u organización, también queda sujeto a la cultura de la organización y a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, dado que cada momento requiere un tipo de liderazgo diferente.

Hasta aquí se analizó el liderazgo como tal, y como se relaciona el mismo con la cultura empresarial. El tercer enfoque que se decide abordar en este marco teórico, y que encuentra una vinculación directa con lo desarrollado anteriormente es aquel que plantea la existencia de un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transaccional es aquel que destaca la transacción o el intercambio entre el líder y su equipo, y este encuentra sustento en las condiciones y recompensas establecidas que, serán recibidas, una vez alcanzados los objetivos y/o requerimientos. Es decir, este tipo de liderazgo deja de lado a la persona, sus emociones, aspiraciones individuales y profesionales, para focalizar únicamente en el logro de la meta, para luego ser reconocido a través de una retribución. En cambio, el liderazgo transformacional implica poner foco en los seguidores, es decir en quienes conforman el equipo de trabajo, aquellas personas a las cuales se está liderando. Estos tipos de líderes son quienes están pendientes de sus seguidores, ponen atención en sus necesidades y los ayudan y colaboran al desarrollo de estos, para que construyan su potencial como líderes. Entonces, los líderes transformacionales son aquellos que motivan a sus equipos de trabajo a que realicen más de aquello que piensan posible, a construir objetivos y metas que estén por encima de las expectativas logrando *performances* sobresalientes.

En consecuencia, el liderazgo transformacional pone en un nivel superior al liderazgo transaccional, sumando a este último el autoestima y motivación de los colaboradores, para lograr un mayor compromiso y esfuerzo por parte de ellos.

Existen cuatro componentes principales que caracterizan al liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006):

- Influencia idealizada: la forma de actuar y proceder de los líderes los ubica como modelos a seguir, se transforman en personas admiradas, respetadas y confiables; los colaboradores y equipos de trabajo son quienes confieren estas características. En consecuencia, este componente queda explicado fundamentalmente por el comportamiento del líder y por la validación que los seguidores le otorguen a estas conductas convirtiéndolos en personas de referencia.

- Motivación inspiradora: los líderes transformacionales se comportan de tal modo, que proporcionan a sus equipos el significado e impacto de sus trabajos generando así motivación e inspiración. Generan una visión compartida y compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos a través de la generación de futuros atractivos donde el entusiasmo y el optimismo son dos características principales, De esta forma, logran un espíritu de trabajo en equipo y crean expectativas sobre los seguidores para que quieran ser parte de esos proyectos con un alto nivel de anhelo por alcanzar las metas.

- Estimulación intelectual: la creatividad es fomentada por los líderes transformacionales. Desean y proponen que sus seguidores se desafíen a pensar de manera creativa e innovadora, que busquen caminos alternativos a los problemas. No critican las nuevas formas, sino que las alientan, como así tampoco cuestionan o realizan críticas públicas respecto de los errores, sino que proponen aprender de los mismos.

- Consideración individualizada: toma relevancia para los líderes las necesidades de cada una de las personas, por lo tanto, se convierten para sus colaboradores en mentores o *coach*. Cada individuo es diferente y sus necesidades de desarrollo también, entonces el nivel y tipo de acompañamiento es diferente teniendo en cuenta el potencial de cada persona. El líder transformacional, sabe escuchar, aceptar las diferencias e interactuar con sus seguidores, de tal forma que el individuo se siente acompañado, pero no controlado.

Ahora bien, Bass y Riggio (Bass y Riggio, 2006) proponen agregar a este modelo, algunos componentes propios del liderazgo transaccional y así alcanzar “*The Full Range of Leadership Model*” (Bass y Riggio, 2006. Pag 7). De esta manera, estos comportamientos de liderazgo transaccional aparecen cuando los líderes necesitan

adecuar la *performance* de sus colaboradores. Estos componentes que mencionan los autores son:

Recompensa contingente: surge cuando el líder necesita que se realice una acción o se desarrolle una tarea específica con determinados resultados y a cambio se ofrece una recompensa. Entonces la recompensa se convierte en algo transaccional cuando resulta ser algo material como por ejemplo un bono.

Gestión por excepción: este componente tiende a ser menos efectivo que el anterior. La gestión por excepción puede ser activa, cuando el líder monitorea los desvíos o cambios que puede haber sobre los resultados estándares que se esperan e intenta tomar las acciones correctivas necesarias; o pasiva que es cuando simplemente el líder espera que los acontecimientos sucedan, espera justamente pasivamente y luego corrige y toma acciones en el caso de ser necesarias.

Liderazgo *Laissez-Faire*: resulta el menos efectivo, dado que es justamente la ausencia de liderazgo. No hay acciones, pero tampoco toma de decisiones, las responsabilidades inherentes al líder son ignoradas.

Finalmente, lo que propone este modelo es una conjunción entre el liderazgo transformacional y transaccional, cada componente puede ser funcional dependiendo el contexto en el que es utilizado. Puede, entonces, ser asociado a los enfoques antes tratados y encontrar la relación con la definición de liderazgo como también con el momento del ciclo de vida de la empresa y por ende formación de su cultura.

Bass y Riggio (Bass y Riggio, 2006.), dedican en su obra un capítulo al liderazgo transformacional en mujeres y hombres. Describen como en las organizaciones los hombres a lo largo del tiempo han ocupado mayor cantidad de puestos de alto liderazgo por tener características propias del liderazgo transaccional y como las mujeres, en algunos casos de manera forzada, han tenido que asimilar sus conductas a este modelo de liderazgo para poder llegar y ocupar estos puestos. Sin embargo, el liderazgo femenino es asociado más al liderazgo transformacional; la mujer tiende a ser mas democrática en sus decisiones, como también a estar mas orientadas a las relaciones.

De acuerdo con estos modelos se puede establecer que las competencias de liderazgo deberían estar más orientadas a un liderazgo transformacional, en aquel que motive y empodere a los equipos de trabajo a elaborar expectativas por encima de los

estándares esperados; será líder aquel que logre el desarrollo de estas competencias y pueda posicionarse como modelo a seguir a través de la validación de sus colaboradores dentro de la cultura organizacional. A continuación, este trabajo comparte algunos estudios que ponen en evidencia que las mujeres poseen muchas de estas características pero que, además, tener entre la nómina de directores o líderes a personas de género femenino genera beneficios para las organizaciones.

Por ejemplo, de acuerdo con el informe de *Delivering Through Diversity – January 2018* de McKinsey&Company (Dixon-Fyle, Hunt, Prince y Yee, 2018.), se puede encontrar una relación entre la diversidad de género, y la rentabilidad y generación de valor. En el 2017 encontraron que aquellas empresas que poseen en sus directorios mujeres tienen 21% más de probabilidad de superar el *EBIT (earnings before interest and taxes)* de la industria, pero también poseen un 27% más de probabilidad de crear valor para la empresa en el largo plazo medido en beneficio económico (*economic profit margin*).

También el *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública* elaborado en el año 2017 por la Comisión Nacional de Valores de la República Argentina (CNV) expresa que en aquellas empresas que cuenten con un mínimo de tres mujeres en su directorio presentan un **mayor rendimiento financiero**: “Las empresas con al menos tres mujeres en sus directorios experimentan mayores retornos para los accionistas y mejor retorno del capital. De acuerdo con un estudio del año 2007, las 25 empresas con mayor representación financiera de las Fortune 500 arrojan resultados sustancialmente superiores” (Comisión Nacional de Valores de Argentina, 2017).

Este mismo informe, como así también el artículo *4 ventajas que convierten a las mujeres en las mejores líderes* (Forbes Staff, 2015) publicado el 28 de mayo de 2015 por la revista online Forbes México hacen mención que las mujeres líderes se caracterizan por poner **mayor foco en el riesgo** dando solución a las preocupaciones de los *stakeholders*<sup>2</sup>. Otras cualidades son la **mayor asertividad** y habilidad de

---

<sup>2</sup> Stakeholders. Son aquellas partes interesadas en la toma de decisiones de una organización, por ejemplo: accionistas, empleados, clientes, entre otros.

**simultaneidad** (término también conocido como multitasking<sup>3</sup>), capacidad de **trabajar en equipo**. Todas estas facultades han sido sustentadas por diversos estudios vinculados a la neurociencia. Por ejemplo, el autor Fernando A. D’Alessio (2017) en su libro *Liderazgo y Atributos gerenciales: una visión global y estratégica*, tiene un apartado específico denominado *Neuliderazgo Masculino y Femenino* en el que menciona: “Illie y Cardoza (2013) explicaron que el estilo de liderazgo femenino proporciona al ambiente laboral un clima con mayor empatía y niveles de estrés, un mayor trabajo en equipo y el aprovechamiento de oportunidades” (D’Alessio, 2017). Otro ejemplo es la publicación realizada en la página web del diario ABC de España el 13 de Diciembre de 2013 haciendo referencia a un estudio de la *Proceedings of the National Academy of the United States of America of Sciences* (PNAS) en el que se hace referencia al multitasking: “Es más probable que los hombres sean mejores a la hora de realizar tareas simples, como montar en bicicleta, o en orientación espacial, mientras que las mujeres en promedio son mejores en memoria y habilidades sociales, lo que les confiere cierta ventaja a la hora de hacer varias tareas a la vez o encontrar soluciones para desarrollar en grupo”. (Quijada, 2013)

Por lo tanto, resulta sumamente contemporáneo y alineado el objetivo de este trabajo, en el cual se busca aumentar el número de líderes mujeres para balancear la estructura empresarial, y queda evidenciado el por qué es necesario que se encuentre en la agenda de las organizaciones como una prioridad.

### **C. EL TECHO DE CRISTAL Y OTRAS BARRERAS**

En el punto anterior se ahondó sobre el concepto de liderazgo y cuales eran las cualidades propias de las mujeres para asumir roles de tal índole. Ahora bien, este trabajo busca también analizar brevemente cuales son las barreras que existen para que las mujeres accedan a puestos de mayor jerarquía.

Un concepto bastante frecuente es el conocido **Techo de Cristal**. La profesora de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Mabel Burin lo define de la siguiente manera (2003):

---

<sup>3</sup> Multitasking: término mayormente utilizado para referirse la habilidad de hacer varias tareas o actividades al mismo tiempo, por ejemplo, responder una llamada y escribir un correo electrónico al mismo tiempo.

“[...] las mujeres de sectores medios urbanos, que habían iniciado sus carreras laborales siendo muchachas veinteañeras, al llegar a la mediana edad se encontraban con el llamado Techo de Cristal.

El Techo de Cristal es una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, que les impide seguir avanzando. Es un obstáculo que en determinado momento de la carrera comienza a detenerla, coincidiendo generalmente con la mediana edad. Se encuentran con un tope que no pueden superar. Y decimos que es de cristal porque esa superficie es invisible, o sea que no hay leyes, no hay códigos que digan que las mujeres no pueden ascender más allá de determinados niveles. Sin embargo, cuando ustedes examinan la carrera laboral de una mujer de mediana edad, se encuentran en los intersticios que forma esa carrera laboral con que por allí se filtran algunas situaciones que les ocurren específicamente a las mujeres, como por ejemplo la crianza de los niños pequeños. Esto les pone un techo en su carrera, además de que existen factores propios de las organizaciones laborales que son de predominio masculino y que organizan lo que se llama cultura organizacional, culturas laborales típicamente definidas desde el predominio masculino. Para las mujeres esto significa estar en situación de inferioridad para poder ascender.” (Burin, 2013)

Entonces, las mujeres encuentran en el transcurso de sus carreras profesionales diversos obstáculos, pero evidentemente uno que resulta significativo es la maternidad y el cuidado de los niños en el hogar. De acuerdo con lo publicado por la escritora Mercedes D’Alessandro (2017) en el diario La Nación con fecha 10 de mayo 2017: “Los obstáculos para acceder a la cúpula son varios, pero el que señala la mayoría es la maternidad. Desde Ivanka Trump hasta Sheryl Sandberg (COO de Facebook), las empresarias acuerdan que es el momento en que la mayoría interrumpe su evolución laboral. Las madres toman (cuando pueden) horarios o empleos más flexibles y priorizan actividades familiares. Aun cuando pudieran contar con un ejército de niñeras o empleadas, la presión y el mandato social juegan un rol importante. A los varones difícilmente se los cuestione por dejar la casa un fin de semana por un viaje laboral, no pasa igual con ellas.” (D’Alessandro, 2017.)

Durante muchos años las empresas organizaron sus organigramas y cuadros de mando pensando en líderes de género masculino, y confeccionando los planes de carrera para sus colaboradores en base a las necesidades de los hombres y dejando

de lado aquellas aspiraciones que podían tener las mujeres respecto a ocupar puestos de alto liderazgo. Una de las barreras principales que hoy deben enfrentar las profesionales mujeres es justamente romper con este paradigma de culturas empresariales en donde el hombre era únicamente el que podía guiar una organización. Pero también se suman otro tipo de barreras como aquellas relacionadas con los mandatos sociales y el rol que ocupa la mujer dentro de la sociedad y la conformación de sus hogares y familias. Por ejemplo, en organizaciones multinacionales el estilo gerencial característico se asocia con una disponibilidad 24/7 que se contrapone con las limitaciones establecidas por las mujeres a causa de las obligaciones familiares.

La profesora Burin (2003) como parte de sus conclusiones enuncia en su trabajo: “Es probable que las actuales condiciones de trabajo contribuyan a este posicionamiento subjetivo, dado que la mayoría de las organizaciones laborales están diseñadas dentro de un universo de trabajo típicamente masculino y no contemplan las necesidades específicas de las mujeres en tanto trabajadoras; por ejemplo contar con horarios flexibles, con la media jornada de trabajo que parecerían ser condiciones laborales más acordes con la crianza de los niños pequeños. Estos trabajos de horarios flexibles o de media jornada son los de más baja calificación, mal pagados y sin perspectiva de futuro.” (Burin, 2003)

Por lo tanto, las empresas están obligadas a desarrollar planes que disminuyan y rompan estos preconceptos colaborando a la igualdad de oportunidades y acompañando a la mujer en esta nueva etapa de posicionamiento como líderes organizacionales. A continuación, se desarrollan conceptos desde la teoría que colaboren a la formación de políticas y acciones de recursos humanos que proporcionen la base para la construcción de un modelo que ayude a eliminar las barreras vigentes en las organizaciones y además fomentar y generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para alcanzar puestos de alto liderazgo.

#### **D. DESARROLLAR, POTENCIAR Y RETENER EL TALENTO**

Es vital para la comprensión del propósito de este trabajo definir el concepto de desarrollo y aquello que se entiende por potenciar y retener el talento, dentro de las organizaciones.



Para definir correctamente la primera idea, se toma como punto de partida la diferencia entre capacitación y desarrollo que hace Andrés Hatum (2009): “El desarrollo no debe confundirse con la simple capacitación. Esta se ocupa solamente del corto plazo y de la tarea que los colaboradores tengan en un momento determinado. El desarrollo, en cambio, tiene una mirada de más largo alcance y está focalizado en lograr que la gente pueda, en el futuro, encarar tareas más complejas.” (Hatun, 2009).

El autor establece que el desarrollo y crecimiento individual de los colaboradores, fomentando sus talentos y habilidades generan fortalezas que luego los convierten en posibles empleados de alto potencial para la organización. En el caso de puestos directivos son necesarias habilidades personales para liderar, poder manejar cuestiones del tipo políticas, tener pensamiento estratégico para enfrentar situaciones desafiantes, habilidades comunicacionales de tal manera de poder generar un efecto positivo en los otros; todas estas y otras competencias van a ser adquiridas y/o desarrolladas a través de la experiencia y específicamente por aquellas del tipo *on the job*, entendiendo por esto la ejecución real de tareas y desafíos.

Ahora bien, cuando se menciona “potenciar el talento”, y continuando con el mismo enfoque se debe interpretar: “El talento no es, entonces, exclusividad de los altos potenciales, que por supuesto hay que cuidar y tener en cuenta. El talento se encuentra en toda la organización, tanto en los directivos, ejecutivos, como mandos medios y empleados. Hay que saber dónde está el talento y cómo hacer para potenciarlo.” (Hatun, 2009).

Por ende, en este trabajo el talento podemos identificarlo en aquellos perfiles femeninos que deben ser potenciados para que alcancen puestos de alto liderazgo y así generar un nuevo valor agregado para la empresa. La organización deberá poner foco en gestionar ese talento reconociendo las habilidades y fortalezas de las mujeres. Pero no solo se trata de desarrollar y potenciar el talento de las mujeres sino también retenerlo, es decir, para aquellas mujeres que se encuentren inmersas en la organización lograr que deseen permanecer en la misma y sigan eligiéndola como lugar de trabajo.

La retención de directivos puede lograrse a través de diversos métodos como por ejemplo *retention bonus*<sup>4</sup> y *stock options*<sup>5</sup>, ambos del tipo monetario. Sin embargo, puede lograrse también a través de otras políticas empresariales como pueden ser, la flexibilidad, planes de retiro, planes de salud entre otros. (Hatun, 2009)

Uno de los objetivos de este trabajo es implementar una metodología de retención pensada para mujeres, que elimine o disminuya alguna de las barreras que hoy están presentes en las organizaciones cuando se quiere pensar en su desarrollo de carrera. Entonces resultará conveniente optar por un método más alineado a los últimos mencionados, del tipo quizás no monetario, en lugar de los primeros.

Ahora bien, la implementación de nuevas políticas o acciones de recursos humanos no pueden ejecutarse sin antes entender la cultura organizacional como también comprender cuáles son los factores que tienen impacto en la gestión de un cambio organizacional; por este motivo en el siguiente punto se realiza una aproximación a estos conceptos.

## ***E. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL***

La cultura corporativa es el conjunto de comportamientos, normas e incluso la filosofía con la que actúan los individuos del ente. Estas pueden estar establecidas formalmente, pero muchas veces no lo están, sino que están implícitas en el hacer y actuar de cada uno de los colaboradores.

Entonces la cultura no solo viene construida por los conceptos señalados en el párrafo anterior sino también por las “[...]presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y su entorno.” (Schein, 1988).

Por lo tanto, quedan establecidos tres niveles en la cultura organizacional:

**Nivel 1 – Producciones:** es aquel visible, es decir el que viene dado por el entorno físico y social. “Este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del

---

<sup>4</sup> Retention Bonus: consiste en un bono que se paga a empleados que aportan mucho a la organización y es necesario retenerlos.

<sup>5</sup> Stock Options: herramienta dentro de los paquetes de compensación total que permite reconocer a la persona a través de la cesión de acciones de la empresa, o también bonificaciones o precios preferenciales para la compra. Es utilizada para generar compromiso en los empleados.

grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros” (Schein, 1988).

Nivel 2 – Valores: los valores de cada individuo de la organización jugarán un rol dominante en este nivel. La conjunción de ellos determinará los valores de los equipos, y por ende de la organización. Cuando un colaborador actúa de determinada forma a un problema y el grupo admite ese proceder como válido, entonces este se transforma en un valor para todo el conjunto. Es decir, en este nivel hay un mayor grado de consciencia que en el nivel de presunciones básicas.

Nivel 3 – Presunciones subyacentes básicas: son aquellas cuestiones que vienen dadas por sentadas tanto en el hacer como decir de los colaboradores, es decir que están inmersas en el inconsciente de los individuos, que quedan establecidas por la naturaleza de los vínculos y la actividad diaria. (Schein, 1988).

Ahora bien, para complementar el concepto de cultura organizacional, se toma también el enfoque que realizan cuando hablan de “cultura vigorosa” (Deal y Kennedy, 1985), interpretando la misma como aquel patrón común que surge del pensamiento, actos, habla y artefactos que son transmitidas de generación en generación, y que principalmente une a los individuos permitiendo dar un sentido y propósito a su trabajo. Entonces, la cultura vigorosa crea un lazo entre la empresa y sus colaboradores, generando un sentido de pertenencia y así consecuentemente, originando mejores resultados; es decir una cultura vigorosa impulsa la compañía.

Las empresas que quieran desarrollar este tipo de cultura deben establecer características que facilitarán alto rendimiento en su organización: **una filosofía ampliamente compartida**, esto significa que aquellas creencias y premisas que para la compañía son fundamentales deben exponerse e ilustrarse en frases o lemas que sean públicos y conocidos por todos los integrantes de la organización; **importancia del elemento humano**, todos son iguales en la organización, sin importar jerarquía o rol, se mantiene el respeto por la persona dejando de lado cualquier tipo de nivel; **los héroes**, son los modelos a seguir, y el principal héroe debe ser el líder de la organización, quien debe hacerse presente y lograr empatía con sus empleados, por más grande que sea la empresa, las personas deben conocerlo; **ritual y ceremonia**, son aquellas acciones y/o comunicaciones que dan sentido de pertenencia a los

colaboradores, son los actos de los cuales se enorgullece el personal de la compañía. (Deal y Kennedy, 1985)

Adicionalmente, estas culturas deben estar formadas por cinco elementos vinculados a las características antes enunciadas: **contexto del negocio**, donde opera la empresa y las actividades que desarrolla; **valores**, son las creencias y conceptos básicos en los cuales deben basarse y respetar el actuar de los empleados; **héroes**, son aquellos individuos en los cuales se personifica la cultura de empresa, **rituales y ceremonias**, son el accionar cotidiano, y muestra a las personas como se espera que actúen; y **red cultural**, no es otra cosa que el medio de comunicación informal de la organización. (Deal y Kennedy, 1985)

Por lo tanto, la cultura organizacional emerge de los grupos de personas, la forma en que ellas se comportan en ese contexto específico, extendiéndose a toda la empresa y es lo que permite alcanzar la misión, objetivos y desarrollar la estrategia definida.

Es fundamental, entonces, el rol de los líderes dado que serán los responsables de transmitir y actuar en coherencia con la cultura de la compañía; tienen el compromiso de hacer llegar a toda la organización los pilares conforme a los cuales deben comportarse, pero fundamentalmente en los que deben creer y hacer propios de su actuar.

De acuerdo con el informe de *Getting to Equal 2018* (Shook y Sweet, 2018), la cultura organizacional puede también ser uno de los factores que posterguen el progreso de las mujeres. En este informe, se han establecido catorce “*drivers* culturales” que pueden actuar de manera positiva en la cultura de una compañía, generando así un contexto propenso para incrementar las posibilidades para que las mujeres crezcan en posiciones de liderazgo.

Y por otro lado este informe pone foco en quienes dirigen las organizaciones y el mensaje que transmiten: “La cultura se establece desde arriba, de manera que, si las mujeres han de crecer, la igualdad de género debe ser una prioridad estratégica para el CEO y los directivos.” (Shook y Sweet, 2018).

Hasta aquí se ha expuesto lo que se entiende por el concepto de cultura en el marco de la organización y el alcance de la misma; pero también es necesario analizar aquellos factores internos y externos que tienen relevancia en las corporaciones dando origen a cambios organizacionales. Estos últimos, tienen una vinculación

directa con la cultura, un cambio y/o transformación no será exitoso si no puede apalancarse y sostenerse en esta.

El siglo XX ha planteado para las organizaciones el desafío de vivir en un contexto de cambio continuo, no solo dado por el avance tecnológico sino también por las transformaciones económicas, sociales, incluso geográficas. Esto ha generado que las empresas se vean obligadas a adaptarse de manera rápida y proactiva para no perder su lugar en el mercado.

Entonces un cambio organizacional requiere según Beckhard (1988) tres estados: “definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición” (Beckhard, 1988). Sin embargo, antes de poder establecer y desarrollar cada uno de estos estados, el autor plantea que es necesario definir la necesidad de cambio, “esto significa localizar y evaluar las fuentes de presión para cambiar la situación actual” (Beckhard, 1988), es decir se debe encontrar el origen de este cambio como punto de partida. Luego, pueden ser establecidas cada una de las etapas mencionadas al comienzo de este párrafo:

- Establecer metas y definir a donde la empresa quiere llegar con la implementación del cambio (estado futuro)
- Diagnosticar la situación presente respecto hacia donde la organización quiere dirigirse.
- Definir cuál será el estado de transición, es decir las actividades necesarias para alcanzar el estado futuro.
- Desarrollo de estrategias y acciones para llevar a cabo ese estado de transición.

Otro autor que desarrolla una teoría sobre cambios y/o transformaciones organizacionales para que resulten exitosas es John P. Kotter (1997) en su trabajo *Teoría de los ocho pasos para la gestión del cambio*. En este caso, basado en la experiencia, el autor desarrolla ocho pasos que permiten evitar los errores por los cuales suelen fracasar los planes de cambios. A continuación, se desarrolla brevemente cada una de las etapas:

#### ***I. Infundir el sentido de premura***

Para que el cambio sea efectivo la organización debe desearlo y buscarlo; debe identificar la necesidad de convertirlo en una realidad.

Esta etapa puede vincularse con aquella esbozada por Beckhard (1988), surge como un requisito definir la necesidad del cambio, entender el origen de este y que la organización lo haga propio y lo desee.

## **II. Crear una coalición conductora.**

Para efectivizar el cambio y que este sea fructífero es fundamental contar con colaboradores dentro de la organización que se comprometan y fomenten el mismo. Manifiesta el autor (Kotter, 1997) en su libro: "No hay un solo individuo, ni siquiera un presidente ejecutivo con facultades de monarca, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio, y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización." (Kotter, 1997)

Por lo tanto, es importante encontrar y generar un equipo de trabajo que motive la transformación y que puedan ser establecidos como aliados y puntos de referencia para el resto de la organización.

## **III. Desarrollo de una visión y una estrategia.**

Es importante tener claridad hacia donde se dirige la organización y cuál es el objetivo que se quiere alcanzar para lograr el compromiso de los colaboradores.

La organización debe poseer entonces una visión que recuerde en forma constante por que las personas están tratando de llegar a esta meta.

Ahora bien, también es importante señalar lo esencial de poseer una visión efectiva para que luego, como consecuencia, la elaboración de la estrategia se convierta en el plan o el cómo se va a alcanzar esa visión.

## **IV. Comunicar la visión de cambio.**

Si la organización desea un cambio, entonces la visión debe ser comunicada; sólo será posible alcanzarlo si todos los involucrados comprenden hacia donde deben dirigirse, cómo y cuándo.

Es muy frecuente que en esta etapa las empresas fracasen producto de no comunicar lo suficiente, con la frecuencia necesaria, o incluso que existan mensajes inconsistentes con los hechos.

En conclusión, este se vuelve uno de los pasos más relevantes del programa y el cual debe ser planificado correctamente, ponderando cada uno de los interrogantes y encontrando los canales pertinentes para cada una de las etapas.

**V. *Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance.***

El objetivo de esta etapa es capacitar y ofrecer las herramientas necesarias a la gente para poder eliminar las diversas barreras que puedan presentarse durante el proceso de transformación.

Frecuentemente aparecen resistencias u impedimentos por parte de las personas y según el modelo de Kotter (1997) es necesario eliminar estos obstáculos como así también reconocer los logros y esfuerzos por alcanzar la visión.

**VI. *Generar logros a corto plazo.***

En los proyectos de cambio a largo plazo es requisito indispensable establecer metas a corto plazo que aseguren el éxito y resultados positivos. La consecución de logros suele tener un efecto dinamizador en las personas motivándolas a alcanzar nuevos objetivos más desafiantes.

**VII. *Consolidar las ganancias y generar más cambios.***

Es importante que a medida que se alcancen objetivos del plan, exista una etapa de seguimiento para verificar el sostenimiento de estos en el tiempo, como así también se efectúen correcciones en el caso de ser necesarios.

A partir del logro y la obtención de beneficios quienes conformasen la coalición conductora obtendrán mayor credibilidad y esto como resultado permitirá emprender mayores desafíos que conduzcan al objetivo general, como así también mayor ayuda y colaboración de otros.

**VIII. *Arraigar los nuevos enfoques en la cultura***

La transformación debe estar sustentada e incorporada en los valores y cultura de la compañía. Cuando la cultura organizacional no es compatible con el cambio que se está planteando seguramente será un camino de regresión y no de progresión. Si bien no resulta imposible, será una tarea mucho más compleja.

Por ende, es importante todo el trabajo de análisis previo a una transformación para asegurar que la cultura corporativa está preparada y sea compatible con lo que se plantea como objetivo.

## **5. ENFOQUE METODOLOGICO**

En función del objetivo general propuesto, se ha seleccionado una metodología mixta. Se realiza un análisis cualitativo respecto de la bibliografía recolectada como de las particularidades de la empresa y un análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de confeccionar las acciones y políticas a desarrollar en el plan que cumpla con los objetivos particulares, contemplando diferentes variables influyentes en la ejecución de este (competencias de liderazgo, cultura empresarial, retención de talento).

En lo que respecta a las fuentes de información, este trabajo cuenta con fuentes primarias y los instrumentos de recolección serán:

- Revisión de bibliografía acorde.
- Revisión de estudios e informes publicado por entidades privadas - *Estudios sociales y empresariales de IDEA: Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa, año 2016; Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública* elaborado por la Comisión Nacional de Valores de Argentina; Informe *Cuando las mujeres crecen todos crecemos. Getting to Equal 2018: Creando una cultura donde todos prosperen* elaborado por la empresa Accenture.
- Revisión de documentación de la empresa ***Imagine***.
- Encuesta a veinticuatro mujeres de la organización que en el año 2019 ocupan puestos de mandos medios en la empresa ***Imagine***.

El diseño metodológico para utilizar será de tipo descriptivo, a través del análisis de la bibliografía, el estudio de la empresa (cultura, modelo de gestión de desempeño, plan de beneficios corporativos) y el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el contexto (FODA) que permite definir los objetivos particulares de este plan. El tipo de diseño explicativo será utilizado para hacer la propuesta de acciones concretas.

El enfoque del estudio será cuantitativo y cualitativo dado que el análisis de la información como resultado de la encuesta provee de ambas posibilidades.

## **6. LA EMPRESA Y SU CONTEXTO**

### **A. LA EMPRESA EN EL 2018.**



**Imagine** es una empresa multinacional de origen estadounidense fundada en el año 2001. Sin embargo, sus orígenes se remontan al año 1913 donde sus negocios podían diferenciarse principalmente en dos: la auditoría y consultoría. Luego de muchos años por diversas causas los negocios se dividieron dando origen a lo que hoy se conoce como **Imagine**.

El negocio actual de la compañía se divide en cinco categorías:

- **Estrategia:** brindan a los clientes soluciones estratégicas de negocio, tecnología u operacional creando valor, nuevos negocios y modelos operacionales para que puedan sobrevivir en el mercado, pero también prosperar en lo nuevo y desconocido.
- **Consultoría:** los consultores ayudan a sus clientes, no solo a cambiar, sino a transformar sus negocios siendo disruptivos mediante el uso de la tecnología y la innovación para liderar en el futuro.
- **Digital:** en esta parte del negocio se brinda un servicio a los clientes para convertirse en empresas totalmente digitales, no solo pensando en ser digitales sino en serlos con hechos reales.
- **Tecnología:** impulsan la transformación del negocio de sus clientes aplicando tecnologías innovadoras.
- **Operaciones:** en esta parte asesoran a sus clientes para transformar sus operaciones y obtener información más adecuada, dónde, cuándo y cómo la necesiten.

La compañía posee oficinas y operaciones en 200 ciudades en 25 países con casi 500.000 empleados a través del mundo. En Argentina, se distribuye en tres ciudades: Buenos Aires, La Plata y Rosario, con 9.000 empleados en total. De este total, el 53% son hombres mientras que el 47% son mujeres, cuando se analiza el mismo parámetro en líderes solo el 37% de los roles están ocupados por mujeres (véase Anexo 1).

## **B. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dada la magnitud de la organización, para poder mantener una cultura organizacional uniforme define seis valores fundamentales (véase Anexo 2) a partir de los cuales se estructuran sus estrategias y políticas:

- **Clientes:** desarrollar y agregar valor en los clientes para potenciar a los mismos a través de relaciones estables y transparentes.

- **Empleados:** desarrollar, retener y atraer el mejor talento en un entorno de cooperación, trabajo en equipo y compañerismo.
- **Ética:** todas las actividades y personas se deben llevar a cabo cumpliendo con la honestidad, y manifestando coherencia entre las palabras y los actos.
- **Respeto:** se da valor a la diversidad y al respeto por la misma, en un entorno de igualdad y confianza para que cualquiera que quiebre este valor pueda ser denunciado libremente.
- **Sustentabilidad:** la empresa muestra un gran compromiso y responsabilidad con sus acciones y el impacto que puedan tener en la comunidad y el medio ambiente.
- **Conexión:** a través de las diferentes locaciones cree en el poder de las relaciones y comunicaciones colaborativas ofreciendo un servicio de calidad a cada instante para sus clientes.

### **C. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

Alineado a la cultura y valores organizacionales, la empresa cuenta con un programa de *Role Model* que establece cinco categorías de acciones en las cuales sus líderes deben apalancarse para desarrollar su liderazgo (véase Anexo 3).

De esta forma, la compañía hace de público conocimiento para toda la organización, como espera que sus líderes actúen y como, quienes aspiran a estos roles, deberían ejecutarlos para lograr ser modelos que seguir.

- **Innovar:** apela a los líderes a buscar nuevas formas de trabajo, a ser creativos y salir de lo convencional, buscando nuevas soluciones más eficientes y reconociendo aquellos colaboradores que apliquen esta característica en sus acciones.
- **Inspira:** en esta categoría se solicita a los líderes que a través de diferentes metodologías como el *storytelling*<sup>6</sup> desafíen el *status quo*<sup>7</sup>. Esta competencia es fundamental en la organización para alcanzar resultados exponenciales no solo con los clientes sino también con los equipos de trabajo ofreciendo puntos de vistas constructivos respecto de lo que hacen.
- **Colaborar:** este concepto está orientado a que las personas que lideran la organización deben conocer y potenciar las fortalezas de sus colaboradores

---

<sup>6</sup> Storytelling: técnica que consiste en relatar una historia, que genere alto impacto en la audiencia de tal forma de conectar con las personas y que recuerden un hecho a través de la anécdota.

<sup>7</sup> Status quo: se utiliza este término para hacer mención de aquel estado en el que un individuo se siente satisfecho y cómodo.

generando equipos de trabajo diversos que puedan complementarse y así generar mayores resultados; generar cooperación y pedido proactivos de ayuda.

- **Ejecutar:** los líderes deben tener fuertes puntos de vistas y estar seguros de las acciones a realizar, pero deben experimentar, explorar y adaptarse rápidamente al cambio; es necesario que en los cambios observen oportunidades y tomen decisiones asertivas.
- **Individualizar:** se espera que el liderazgo de la compañía promueva un clima laboral donde las personas sean su principal recurso, es decir donde las personas puedan dar lo mejor de sí todos los días. Por lo tanto, para la consecución de esto, es necesario conectar con los colaboradores, entender qué les sucede y necesitan.

#### **D. GESTION DEL DESEMPEÑO**

Continuando con la misma estructura y de forma tal que todos los aspectos de la organización queden alineados, la empresa **Imagine** cuenta con una herramienta de gestión del desempeño denominada “Gestionando tu performance”. El mismo consta de cuatro instancias principales desde el ingreso del colaborador a la empresa. (véase Anexo 4).

Cuando una persona ingresa a la compañía inmediatamente tiene asignado un asesor de carrera. El rol de esta persona es fundamental para acompañar al colaborador en el progreso de su *performance* como así también en su desarrollo. El rol de asesor de carrera suele ser ocupado o bien por el supervisor directo o por el gerente del área.

Luego en una segunda instancia el empleado accede a un cuestionario online en donde a través de una serie de preguntas se identifican diez fortalezas principales divididas en cuatro categorías principales (véase Anexo 5):

- **Ejecución:** las personas con fortalezas en esta categoría saben cómo hacer que las cosas sucedan.
- **Influencia:** los individuos con fortalezas en este apartado saben hacerse responsables, se caracterizan por hacerse oír y que el resto los escuche.
- **Relaciones:** quienes posean este tipo de cualidades dominan el desarrollo de relaciones sólidas, el trabajo en equipo.
- **Estrategia:** aquellos con habilidades en esta categoría tienen la capacidad de analizar y asimilar información para la toma de decisiones estratégicas.

Estas fortalezas son características de personalidad que permiten reconocer aquellas habilidades en las que se destaca una persona. Por lo tanto, el programa tiene como objetivo que el individuo y la organización colaboren y trabajen para potenciar esas fortalezas logrando resultados exponenciales, a diferencia de otros métodos que buscan desarrollar aquellas habilidades que la persona no tiene o quizás, no son significativas en su personalidad.

En el siguiente eslabón cada colaborador en conjunto con su supervisor y asesor de carrera definen las prioridades a trabajar. Estas prioridades son flexibles, abiertas, cambiantes; si bien poseen una fecha de cumplimiento la misma puede ser modificada frente al contexto o necesidades que se susciten. Adicionalmente están alineadas con los objetivos por equipo, así como también a la misión de la empresa; la organización busca con este proceso que cada integrante de la organización pueda aportar al cumplimiento de la misión y objetivos, sin perder de vista aquellos aspectos en los que se destaca.

A partir de la definición de estas, todos tienen transparencia y claridad hacia donde se dirigen y el motivo.

Por último, pero no de menos importancia, es la instancia de revisión de estas prioridades. Tanto el colaborador, supervisor y/o asesor de carrera pueden fijar reuniones, en cualquier momento, para comprender el avance sobre las prioridades, siendo el momento para obtener retroalimentación de las ya existentes, redefinirlas, cambiarlas, cerrarlas en el caso que estén alcanzadas, o incluso establecer nuevas. El colaborador podrá también hacer una autoevaluación y documentarla para manifestar como se siente respecto de su desarrollo de carrera, cuáles son sus expectativas, que necesidades o dificultades encuentra en el camino para alcanzarlas, o para seguir creciendo dentro de la organización.

Entonces, este modelo tiene como finalidad que cada persona pueda gestionar su carrera, avance y crecimiento, contando siempre con el soporte de un asesor de carrera, pero en donde el colaborador sea el protagonista de su propia historia, y pueda elegir y comunicar el rumbo y orientación que quiere para sí mismo.

#### **E. BENEFICIOS CORPORATIVOS**

La empresa cuenta con un programa de beneficios corporativos que son parte del plan de compensación total y que juegan un rol protagonista en la retención y por ende en la generación de compromiso de los colaboradores. Algunos de ellos son:

- Un día de trabajo remoto por semana a partir de los seis meses de antigüedad del empleado, y dos veces por semana a partir del primer año de antigüedad.
- Una tarjeta de almuerzo corporativa para los días en que los empleados concurren a la oficina.
- Bonos por graduación y casamiento.
- Pase libre de gimnasio con una cadena específica de gimnasios en cada ciudad en donde la empresa posee oficinas.
- Cobertura privada médica para el empleado y su grupo familiar primario, adicional a la obra social.
- Descuentos con entidades educativas privadas para cursos, maestrías y/o posgrados.

## **7. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta de estrategia que permite analizar la situación actual de un objeto de estudio, en este caso la empresa *Imagine*, elaborando a partir de factores internos y externos al objeto, un diagnóstico para identificar: fortalezas que deben ser potenciadas en las oportunidades que le ofrezca el contexto externo, y debilidades que es necesario transformar y por último amenazas que deben minimizarse para que el impacto no sea significativo en la organización. El resultado de este instrumento estratégico colabora a la toma de decisiones respecto de objetivos planteados.

## Ilustración 1 - FODA de Imagine



## 8. ENCUESTA Y ANALISIS RESULTADOS

Para la elaboración del plan y definición de las políticas a implementar se ha realizado una encuesta a un universo de 24 mujeres que durante el año 2019 se han desempeñado en posiciones de mandos medios en *Imagine* (véase Anexo 7). A partir de los resultados obtenidos se han podido confeccionar algunas de las acciones detalladas en el desarrollo del plan. Se han seleccionado los datos más significativos de la encuesta para exponer a continuación:

- De las 24 mujeres encuestadas, el 71% clasificó entre seis opciones como primera dificultad para acceder a puestos de altos liderazgos, el balance de vida personal-laboral o la maternidad, y el 75% la puntuó como segunda dificultad.
- Del total de las encuestadas, el 54% entre seis opciones le da mayor valoración como actividad para incrementar el *networking*<sup>8</sup> entre mujeres, a la organización de eventos informales y recurrentes para compartir experiencias entre mujeres de la compañía.

<sup>8</sup> Networking: en el mundo empresarial es un término utilizado para hacer referencia a los espacios y momentos que comparten y generan los profesionales buscando sinergias o puntos de encuentros para fortalecer las relaciones, crear y/o desarrollar oportunidades de negocio, compartir información, entre otras acciones.

- Respecto de las competencias que las mujeres creen necesarias complementar, la mayoría seleccionó como prioritarias el pensamiento estratégico y la comunicación asertiva/efectiva.
- Frente a la propuesta y opciones de beneficios que se incluyeron en la encuesta, el 58% de las 24 mujeres clasificaron como el beneficio más valorado la extensión de la licencia por maternidad paga.
- De seis actividades propuestas para concientizar a la comunidad corporativa y brindar herramientas respecto de la desigualdad de oportunidades de las mujeres en ámbitos laborales, 20 del total de encuestadas eligieron en el primer lugar, charlas abiertas con referentes especializados en la materia y cursos mandatorios presenciales, en ese orden.

## **9. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL PLAN**

### **A. DEFINICION DE LA NECESIDAD DE CAMBIO**

La empresa *Imagine* queda definida como una empresa multinacional cuyas políticas suelen implementarse al mismo tiempo en todos los países donde posee operaciones. Esto ha generado que su locación en Argentina desarrolle una ventaja competitiva respecto de sus competidores, dado que muchas de las políticas innovadoras han llegado primero en Argentina para *Imagine* que para sus competidores. Muchos de estos cambios implementados han sido vinculados a recursos humanos como los que se desarrollan en el contexto empresarial: una cultura conformada por valores en donde se pone foco en las personas; un programa de liderazgo que busca potenciar a los colaboradores otorgándoles herramientas y facilidades para su desarrollo; un modelo de gestión del desempeño que toma como protagonista al colaborador, quien establece sus expectativas e intereses para su crecimiento; y una compensación total que incluyen beneficios que fomentan la retención y compromiso de los empleados. En este contexto queda expuesta la necesidad de este plan de recursos humanos, seguir generando una ventaja competitiva para Argentina a través del desarrollo de las personas, pero en esta ocasión limitándolo a las mujeres mediante un acompañamiento en el desarrollo de sus carreras profesionales, brindando facilidades

y acceso a herramientas que disminuyan la brecha de desigualdad de oportunidades generadas por la historia, la sociedad y su naturaleza biológica.

Este plan de recursos humanos busca generar políticas y acciones aplicables en Argentina que colaboren a incrementar el número de mujeres en posiciones de alto liderazgo y así seguir marcando una diferencia en el mercado respecto de los competidores.

## **B. ACTORES CLAVES**

**Recursos Humanos:** son los responsables de la planificación, ejecución, comunicación y medición de las políticas a aplicar para dar cumplimiento a la visión y estrategia de este plan. El rol de este equipo es clave, son quienes dan forma al proyecto, identifican la necesidad, evalúan opciones y realizan la propuesta de valor para alcanzar los resultados esperados.

**CEO<sup>9</sup> de Argentina:** es el *sponsor*<sup>10</sup> del proyecto. Como líder de la compañía tendrá un rol fundamental en la comunicación y exposición del proyecto, en transmitir a los colaboradores la importancia de este y los beneficios que traerá a la empresa.

**Líderes de Áreas en Argentina:** son quienes después del CEO actuarán como red de contención para la comunicación e implementación de nuevas políticas en cada una de las áreas. Tienen un rol fundamental a la hora de ser líderes que fomenten la igualdad de oportunidades.

**Mujeres en posiciones de alto liderazgo:** quienes ocupen estos puestos en la compañía deben ser identificadas por el equipo de recursos humanos dado que colaborarán con la implementación del proyecto, haciendo llegar a otras colaboradoras sus experiencias, y la importancia de la aplicación de estas políticas que fomenten y acompañen el crecimiento y desarrollo de sus carreras.

**Mujeres en posiciones de mandos medios:** el equipo de recursos humanos deberá identificar a las mujeres en estos niveles, dado que son aquellas colaboradoras en las que se proyecta el plan de forma inmediata.

**Sistema de gestión de desempeño:** es una de las herramientas existentes en la empresa que será fundamental para identificar los potenciales perfiles femeninos con

---

<sup>9</sup> CEO: Chief Executive Officer. Es el rol de presidente ejecutivo de una organización o ente privado.

<sup>10</sup> Sponsor: este término es utilizado para hacer referencia al patrocinador, es decir es la figura visible de una acción o plan, y será quien fomente y aliente al equipo a seguirlo.



posibilidad de alcanzar posiciones de alto liderazgo a través de individualizar las fortalezas de cada una y entender en que área de la organización pueden lograr un desarrollo de carrera.

**Redes sociales internas de la compañía:** es uno de los canales de comunicación y que facilita la divulgación y promoción del plan, así como también la evacuación de dudas para los colaboradores.

### **C. EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo de trabajo de este plan está compuesto por: Recursos Humanos, CEO de Argentina, líderes por negocio (estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones), mujeres que en el 2019 ocupan puestos de alto liderazgo en la compañía.

### **D. DEFINICION DE LA VISION**

La visión de este proyecto es: “Nuestro sueño es transformar la realidad de las mujeres en **Imagine** para que en el año 2025 ser profesional no signifique relegar ningún aspecto de sus vidas y puedan proyectarse como nuestras líderes en un contexto de igualdad de oportunidades”.

### **E. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION DEL PLAN**

Este plan de recursos humanos busca fomentar la participación y desarrollo de la mujer en posiciones de alto liderazgo y alcanzar que el 50% de los puestos hacia el año 2025 estén a cargo de mujeres, mediante la implementación de políticas y acciones basadas en tres pilares que tienen una finalidad específica en el logro del proyecto general: **networking para afianzar relaciones**, pensada para seguir desarrollando la carrera de las mujeres a través de la promoción de espacios de interacción y conexión con otras y otros colaboradores; **potenciar y desarrollar competencias de liderazgo**, fue seleccionada para impulsar las competencias y fortalezas del modelo de liderazgo elegido por la compañía, descubriendo e identificando posibles futuras líderes ya presentes en la organización pero aún no desarrolladas como tales; **beneficios en búsqueda de equidad**, elaborada para generar *engagement*<sup>11</sup> en las mujeres de la empresa y así garantizar la retención de perfiles femeninos con potencial dentro de la organización.

---

<sup>11</sup> Engagement: término que en inglés significa compromiso.

Para cada tópico de este plan y en base a los resultados obtenidos de la encuesta se han elaborado políticas y prácticas a ser implementadas a partir del año 2020 en diferentes etapas que se detallan en el *Plan de Implementación*. Cada una de ellas, tiene un nombre, objetivo, una breve descripción, como se medirá y evaluará, quienes serán los actores que intervienen, a quién específicamente estará dirigida, ya que no todas tienen la misma audiencia, la frecuencia y la duración (véase Anexo 8).

El equipo de recursos humanos será el responsable de evaluar de forma anual cuánto estas acciones han colaborado al cumplimiento del objetivo general de este plan.

A continuación, se desarrolla cada una de las actividades y el plan de implementación.

### **Ilustración 2 - Acciones y políticas del plan**

NETWORKING PARA AFIANZAR RELACIONES	POTENCIAR Y DESARROLLAR COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	BENEFICIOS EN BUSCA DE EQUIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones trimestrales <i>cross</i> unidad de negocios y <i>cross</i> locación con líderes de la organización para mujeres.</li> <li>• Desayunos mensuales para mujeres por locación geográfica con líderes femeninas.</li> <li>• Creación de un foro enfocado en el intercambio de experiencias diarias profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones mensuales de trabajo en los tópicos del role model de liderazgo desarrollado por la empresa.</li> <li>• Sistema de <i>mentoring</i> entre mujeres de la compañía.</li> <li>• Capacitaciones trimestrales para desarrollar una marca personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas trimestrales con referentes especializ/os en la materia del rol de la mujer en las organizaciones y sociedad.</li> <li>• Un día adicional de trabajo remoto post maternidad y hasta el año de edad del niño/a.</li> <li>• Extensión de la licencia por maternidad paga a 5 meses.</li> </ul>

- **Networking para afianzar relaciones**: este concepto permitirá construir espacios para las mujeres que fomenten la interacción y conexión entre ellas, pero también tener mayor conocimiento del negocio y del estado actual del mismo, dando lugar a la identificación de nuevas oportunidades de carrera dentro de la compañía.

Si bien este tópico no surgió como una de las prioridades de la encuesta, es un pilar fundamental para la empresa que la comunidad femenina esté informada y actualizada para así generar líderes que puedan colaborar al logro de objetivos, pero,

que también, puedan actuar como embajadoras y modelos a seguir dentro y fuera de la corporación.

Se introduce este punto dentro del plan de recursos humanos para seguir desarrollando una cultura empresarial que tiene como valor la igualdad de oportunidades, la meritocracia, que sea una idea que luego de ser introducida y fomentada quede instaurada y se convierta en un concepto natural en cada uno de los colaboradores; por lo tanto, se busca establecer una presunción básica dentro de la cultura de la compañía (Schein, 1988).

En el marco de este concepto se proponen tres acciones puntuales que serán implementadas en distintos momentos del proyecto:

Novedades de nuestro negocio: consiste en sesiones trimestrales con líderes de la organización (presenciales y virtuales en forma simultánea) enfocadas a mujeres de mandos medios; la vigencia de esta actividad será durante los 5 años del proyecto. Esta acción tendrá como objetivo puntual lograr que las mujeres tengan un espacio donde poder informarse sobre los avances, logros y desafíos futuros del negocio de forma frecuente y a través de quienes estén dirigiendo la compañía en Argentina.

Se ha identificado esta actividad como clave dentro de la categoría dado que es aquella que tendrá resultados y conexión directa con las metas del negocio.

Desayunando con mujeres líderes: tiene como objetivo que las mujeres puedan compartir experiencias como también diferentes modelos de construcción de carrera profesional dentro de la organización. Esta actividad tendrá una frecuencia mensual y se llevará a cabo durante el primer año del plan. Luego, a través de la métrica y devolución de las participantes se analizará la posibilidad de repetirse año por medio, modificarla y/o adaptarla a nuevas necesidades o incluso finalizarla y desarrollar nuevas acciones que fomenten el *networking*.

NetWomen Fórum: se trata de un foro enfocado en compartir e intercambiar experiencias diarias dando lugar a la sinergia entre mujeres. Se pensó como una forma de comunicación y un lugar de encuentro de mayor alcance, dado que esta enfocado a todas las mujeres de la organización, de fácil acceso, porque es online y utiliza los canales de comunicación que ya posee la empresa; y más frecuente, considerando que es a demanda, es decir, cuando cada participante quiera compartir alguna situación, experiencia, pregunta, o comentario.

Este foro tiene vigencia durante un año desde su implementación y su continuidad dependerá del nivel de participación de las colaboradoras que será medido a través de un indicador.

- **Potenciar y desarrollar competencias de liderazgo**: a partir del modelo liderazgo establecido por la empresa es necesario fomentar las competencias en *Imagine* a través de acciones concretas (workshops<sup>12</sup>, capacitaciones) para brindar a las mujeres de mandos medios nuevas herramientas que colaboren a potenciar y seguir desarrollando las mismas, para luego mediante el proceso de gestión de desempeño identificar aquellos perfiles que puedan estar próximos a nuevas oportunidades de carrera como líderes de la compañía.

Este tópico tiene también como fin, vincular los cinco pilares del *role model* de liderazgo establecido por *Imagine*, y lograr un desarrollo exponencial de aquellas características propias del liderazgo femenino.

El modelo de liderazgo establecido por la empresa concuerda y está más orientado con aquello explicado en el marco teórico como liderazgo transformacional. Deben llegar a la cima de la compañía aquellas personas que puedan motivar a los colaboradores, otorgar un sentido de pertenencia y compromiso de tal forma que las expectativas pautadas estén por encima de aquello que piensen como posible. Las mujeres tienden con frecuencia a desarrollar o poseer este tipo de perfiles, dado que se inclinan más hacia la construcción de relaciones. (Bass y Riggio, 2006)

Para este proyecto se han pensado las siguientes acciones:

Impulsando tu liderazgo: está indicada como la acción clave de la categoría considerando que encuentra vinculación directa con los valores y cultura organizacional y por ende con el modelo de liderazgo que busca generar la empresa en sus colaboradores.

Por lo tanto, toma vital importancia el modelo de liderazgo establecido en *Imagine*, fundamentando en cinco esferas que se encuadran dentro los valores de la cultura organizacional; esto encuentra una relación directa con el marco teórico establecido en este trabajo para el cual en una empresa madura el modelo de liderazgo queda sujeto y vinculado a la cultura organizacional. (Schein, 1988).

---

<sup>12</sup> Workshop: este concepto hace referencia a talleres que son generalmente llevados a cabo para desarrollar habilidades en un ambiente de intercambio y práctica.

La propuesta consiste en *workshops* mensuales coordinados y liderados por recursos humanos para toda la comunidad de mandos medios, sin importar el género, dado que resulta una política aplicable no sólo para desarrollar futuros líderes de género femenino sino líderes en general. En estos, se hará foco sobre las competencias de liderazgo con actividades prácticas para que los colaboradores luego puedan extrapolarlo al día a día.

En este contexto aparecen como útiles los resultados obtenidos de la encuesta realizada. De la misma se obtienen que las primeras tres competencias que creen las mujeres de mandos medios que son necesarias complementar son ***pensamiento estratégico***, que encuentra asociación directa con la esfera de ***innovar*** del *role model* empresarial, dado que a la hora de tomar decisiones el líder debe poder ser creativo para encontrar soluciones eficientes; ***comunicación efectiva***, tiene vinculación con la esfera de ***inspirar*** utilizando nuevas metodologías de comunicación como el *storytelling*; y la tercera es ***gestión de relaciones***, que se relaciona dentro del *role model* con ***colaborar***, los líderes tienen que hacer una gestión inteligente de las relaciones con sus colaboradores, ayudando y colaborando al logro de sus metas y prioridades, pero también identificando en cada individuo en que se destaca y para qué es bueno, y así apalancarse en el uso de sus fortalezas definidas dentro del modelo de gestión de desempeño de la empresa.

*Mentoring*<sup>13</sup>: tiene como objetivo ayudar a las mujeres a enfrentar y superar las barreras que encuentran para alcanzar un próximo nivel de carrera. Consiste en un sistema donde una empleada de mayor nivel de carrera que otra, actúa como mentora, mientras que la de menor nivel de carrera es la que posee el desafío. Se definen encuentros de uno a uno estableciendo objetivos para superar dichas barreras. La audiencia de esta actividad se compone de todas las mujeres de la organización y la duración original será de un año desde la implementación de esta, con seguimiento del nivel de actividad para evaluar al finalizar el primer año, los resultados y la posibilidad de prorrogarlo en los años siguientes.

---

<sup>13</sup> Mentoring: es una actividad de largo plazo basada en una relación entre *mentor*, es quien actúa como facilitador, y *mentee*, es quien desea trabajar sobre un concepto. En esta, se definen objetivos específicos de gran alcance y/o impacto. Puede o no, ser un proceso formal. Es una herramienta que tiene como objetivo construir sabiduría para aplicar habilidades, conocimiento y experiencias a nuevas situaciones y procesos.

Your personal brand: la finalidad es colaborar al desarrollo de una marca personal y a la construcción de una cualidad distintiva para atraer nuevas oportunidades en las mujeres. Se trata de una capacitación elaborada por un proveedor externo, con una duración de un año desde su implementación, y su repetición año por año dependerá tanto de la devolución de las participantes, así como también del presupuesto disponible.

- **Beneficios en búsqueda de equidad**: la mujer por el rol que ha tenido en la sociedad como por su condición biológica ha experimentado y experimenta un retraso en el desarrollo de carrera profesional en las corporaciones, por lo tanto, es importante que sean las organizaciones las que colaboren a eliminar esta brecha.

En el caso de este plan elaborado para la compañía *Imagine*, se decide incorporar beneficios que acompañen a la mujer en la etapa de la maternidad y construcción de sus familias sin que esto repercuta o traiga consecuencias en su progreso profesional como ha sucedido a lo largo diversas décadas; y también acciones que colaboren a la eliminación de sesgos y barreras implícitas y la comprensión de estas por parte de la comunidad empresarial en su totalidad.

Como surge de la encuesta realizada, se encuentra entre el primer y segundo puesto la maternidad como barrera que encuentran las mujeres para acceder a puestos de alto liderazgo y como tercer puesto se puede observar la falta de orientación para eliminar dichas barreras. Por este motivo, en este plan se confeccionan tres políticas que colaboran a eliminarlas y así aumentar el compromiso de las mujeres de la organización alcanzando resultados en el indicador de retención de mujeres de mandos medios y luego su próspero desarrollo de carrera.

Maternidad extendida: esta política tiene como finalidad acompañar en la construcción de las familias de las colaboradoras a través de la incorporación de un beneficio que consiste en la extensión de la licencia de maternidad paga en dos meses. Esta práctica se establece como clave en el plan dado que será a través de la cual se espera alcanzar un mayor nivel de compromiso por parte del *staff* femenino de la empresa, y por ende un mayor nivel de retención.

Maternidad flexible: la propuesta de esta política surge como resultado de la encuesta, dado que aparece como segunda opción más valorada en la pregunta referente a beneficios. La misma consiste en sumar un día adicional de trabajo remoto durante el

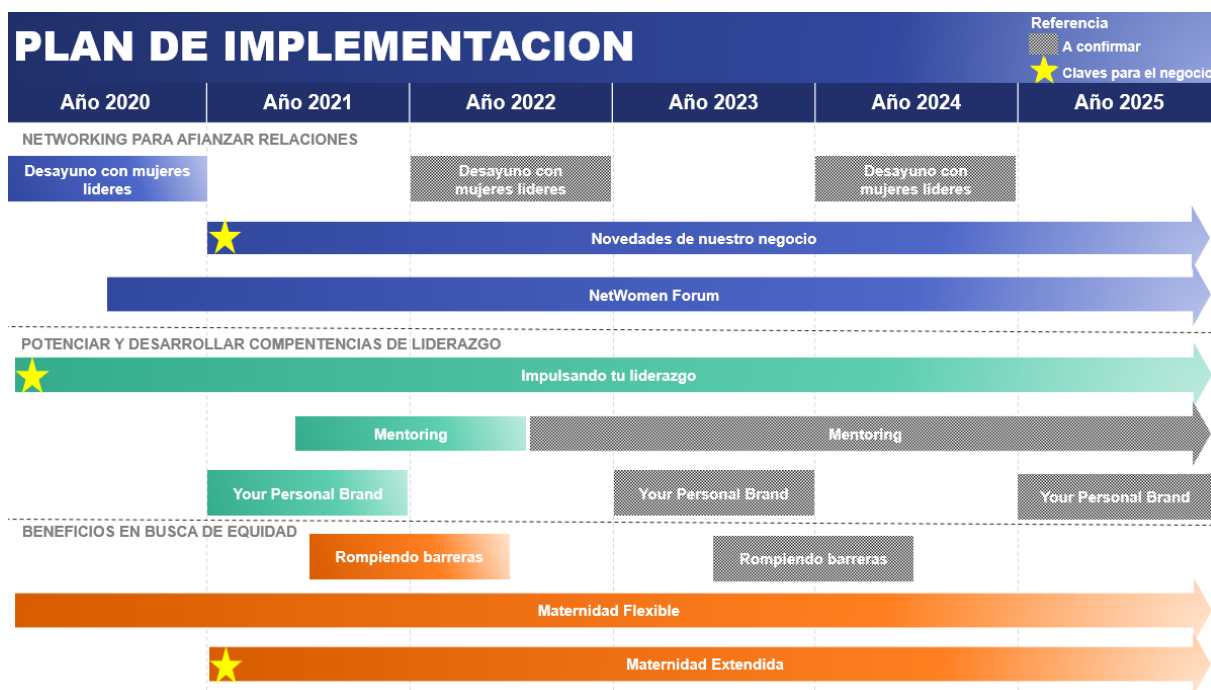
primer año del bebé, a los dos ya presentes y establecidos en los beneficios corporativos de **Imagine**. Al igual que el anterior este aportará valoración por parte de las mujeres y un mayor nivel de compromiso.

Rompiendo barreras: esta política busca ser incorporada para concientizar a los colaboradores y dar herramientas para eliminar sesgos y modelos mentales implícitos sobre el rol de la mujer en las organizaciones y la sociedad, a través de charlas abiertas con personas especializadas en la materia. Es importante mencionar que está dirigida a todos los colaboradores de mandos medios, garantizando la participación equitativa en cada sesión, es decir asegurar un 50% de participación del *staff* masculino y otro 50% del *staff* femenino. La duración original será de un año desde su implementación, y evaluando el nivel de satisfacción y participación, se analizará su repetición.

Esta política no solo aportará a tener una conciencia de la igualdad de oportunidades para mujeres, sino que también aportará a la construcción de valores y cultura propia de la empresa.

En el siguiente diagrama se exponen las fechas de implementación como así también la duración de cada una de las acciones:

**Ilustración 3 - Plan de implementación**



## **F. COMUNICACION**

Esta etapa del plan resulta fundamental para lograr el resultado esperado. Tal como se menciona en el marco teórico es importante comunicar la visión del plan, pero también facultar a los empleados para que puedan tomar acción, los colaboradores deben sentirse parte del proyecto y comprender por qué es necesario generar este cambio. (Kotter, 1997)

Entonces, en el marco de este plan, se identifican tres etapas de comunicación como así también diferentes canales; existe una primera etapa de comunicación previa a la implementación; una segunda que se desarrolla durante el plan, anunciando cada una de las prácticas, y una tercera que se produce en forma paralela al plan y al finalizar cada año para anunciar los logros obtenidos. A continuación, se desarrollan estas fases.

### *Ilustración 4 - Plan de comunicación*



Comunicación interna: La primera etapa está encabezada por el *CEO* a nivel Argentina de la compañía quien actúa como *sponsor* del proyecto. El equipo de recursos humanos es quién motiva y da origen a este cambio, y por lo tanto tiene un rol protagonista en todo el proceso de comunicación. En primer lugar, el *CEO* de la



compañía en un espacio presencial hará la presentación de la totalidad del proyecto y explicará el objetivo final del mismo a los líderes del negocio; con esta sesión se garantiza que todos los responsables más importantes de la organización tomen conocimiento al mismo tiempo y tengan la posibilidad de disipar cualquier tipo de duda. El equipo de Recursos Humanos es responsable de explicar cada una de las etapas, como también de asegurarse que en esta primera instancia cada líder haya incorporado las acciones que debe ejecutar con sus respectivos vencimientos; para ganar el compromiso de cada uno de ellos es que deben involucrarse en prácticas como *Novedades de nuestro negocio* y *Desayuno con mujeres líderes*, deben sentirse parte de este cambio y ser ejemplos dentro de la cultura organizacional. Adicionalmente ocupan un lugar fundamental dado que son los responsables de fomentar el plan en sus equipos de trabajo, y participar en la comunicación con los mismos.

Una vez realizada la transmisión con los líderes se procede a la comunicación del plan con toda la organización. Esta se realiza a través de cuatro sesiones virtuales de una hora, una vez por semana, durante el plazo de un mes, en donde el CEO anuncia el nuevo plan, el objetivo a alcanzar y cuáles son los pilares de este; no se informan las acciones concretas dado que esto quedará bajo la responsabilidad únicamente del equipo de Recursos Humanos, en otra etapa. Estas sesiones virtuales son grabadas y quedan compartidas a través del portal interno de la empresa en la sección de Recursos Humanos para que cualquier empleado que no haya tenido la posibilidad de participar en alguna de ellas, pueda acceder a su repetición.

Comunicación externa y Comunicación interna de acciones: A partir de la implementación del plan, se procede a la publicación en la página web de la empresa y en las redes sociales, de un video breve donde el CEO de la compañía explica el objetivo, los motivos, y los resultados esperados de este nuevo plan que colabora y forma parte de la cultura y los valores empresariales.

Por otro lado, comienza la etapa que compete al equipo de Recursos Humanos, pero también de comunicaciones internas respecto del lanzamiento de cada acción concreta del plan. En forma paralela a la comunicación puntual de cada una de las acciones, a medida que se implementa, se publica en el portal de la compañía en la

sección de Recursos Humanos el lanzamiento, y además se envía un correo electrónico a toda la compañía detallando cuál es la acción y el objetivo de esta.

Cada acción del plan será comunicada en un momento específico, lógicamente previo a su implementación, y utilizando canales de comunicación interna (véase Anexo 9).

#### Comunicación interna de resultados

Anualmente, el CEO de la compañía lidera una videollamada dirigida a todos los colaboradores de la empresa, en la cual comparte los resultados obtenidos durante todo el año y cuáles serán los desafíos para el año entrante. En esta oportunidad y a través de la medición de cada una de las acciones que realice Recursos Humanos, el CEO compartirá los avances respecto del parámetro anual establecido en el marco del proyecto. Estas sesiones, como las anteriores ya mencionadas, son grabadas y compartidas en el portal interno de la empresa para aquellos que no puedan participar de la misma. De esta manera, los empleados toman visibilidad, no solo de cuáles fueron las acciones concretas desarrolladas sino también de identificar y visualizar el logro de las metas, y sentirse parte de este, anclando estos resultados en la cultura de la empresa y generando motivación para seguir avanzando y mejorando los mismos.

#### **G. MEDICION**

El plan tiene como meta alcanzar al 2025 que el 50% de sus líderes sean de género femenino. Tal como se evidenció en el contexto de la empresa, el número de mujeres líderes en el año 2018 asciende al 37%. Por lo tanto, para alcanzar el objetivo, el equipo de Recursos Humanos debe establecer un incremento anual de mujeres en puestos de alto liderazgo del 3%, lo significa que entre el año 2020 y el año 2025, deben lograr que una mujer se convierta en líder por año mientras el número de hombres permanezca constante considerando la totalidad de 35 líderes en Argentina o bien si la nómina de líderes se incrementa por factores relativos al negocio, el puesto deberá ser ocupado por una mujer, siempre contemplando el factor de la meritocracia, para construir el nuevo parámetro de equidad.

Ahora bien, para la medición de esta meta se construye un indicador principal denominado Mujeres Líderes. El mismo quedará establecido como el cociente entre la cantidad de mujeres en puestos de alto liderazgo, sobre la totalidad de puestos de alto liderazgo:

$$\text{Mujeres Líderes} = \frac{\text{Cantidad de mujeres en puesto de alto liderazgo}}{\text{Cantidad de puestos de alto liderazgo}} \times 100$$

Este indicador será calculado anualmente para evaluar el progreso y logro del plan, y entender la necesidad de hacer correcciones sobre el mismo. El mismo, genera como resultado el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de alto liderazgo respecto de la totalidad de puestos.

También será necesario establecer otro tipo de indicador similar pero que evalúe la equidad en mandos medios, y este abrirlo por categoría de nivel de carrera dado que, en el año 2018, los niveles de carrera más altos dentro del rubro mandos medios presenta una situación similar a los puestos de alto liderazgo. En el nivel de Gerente Senior encontramos en el año 2018 que el 48% de los roles están ocupados por mujeres. Por lo tanto, en el marco de este plan también se construyen los siguientes indicadores con el fin de trabajar y medir la equidad desde los mandos medios en línea con en el desarrollo de carrera que se pretende fomentar de esos perfiles en la compañía:

$$\text{Mujeres Mandos Medios Gerentes Senior} = \frac{\text{Cantidad de mujeres en puestos de Gerente Senior}}{\text{Cantidad de puestos de Gerente senior}} \times 100$$

$$\text{Mujeres Mandos Medios Gerentes} = \frac{\text{Cantidad de mujeres en puestos de Gerente}}{\text{Cantidad de puestos de Gerente}} \times 100$$

$$\text{Mujeres Mandos Medios Especialistas} = \frac{\text{Cantidad de mujeres en puestos de Especialistas}}{\text{Cantidad de puestos de Especialistas}} \times 100$$

Al igual que el primer indicador elaborado, estos deben ser calculados anualmente por el equipo de recursos humanos.

Otra herramienta a utilizar para medir la efectividad de este plan es una modificación sobre el tradicional índice de rotación del personal. Tal como se enuncia en el desarrollo del plan, algunas de las acciones tienen como finalidad retener el talento femenino para que desarrollen sus carreras y puedan ser identificadas como potenciales líderes del negocio. Por este motivo resulta importante hacer una adaptación del índice de rotación y limitarlo únicamente al personal de género

femenino de mandos de medios, por lo tanto, el mismo queda expresado de la siguiente manera, y será calculado anualmente por Recursos Humanos:

$$\text{Rotación de empleados género femenino Mandos medios} = \frac{(\text{Ingresos de empleados género femenino mandos medios} + \text{Salidas de empleados género femenino mandos medios})}{2} \times 100$$

Estas herramientas como las métricas detalladas en el Anexo 8 para las acciones particulares permiten al equipo de Recursos Humanos como a los líderes de la empresa entender cuál es el progreso y grado de cumplimiento del plan. Tratándose de un proyecto de mediano plazo es necesario a partir de los resultados obtenidos evaluar la efectividad de las acciones y plantear mejoras o cambios apalancándose en los logros de corto plazo y así desarrollar una cultura de cambio continuo que permita reinventar y renovar las políticas ya implementadas para el alcance de resultados exponenciales.

#### **H. LIMITACIONES Y FACTORES DE EXITO DEL PLAN**

En base al análisis de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de *Imagine* se pueden examinar e identificar las limitaciones para el desarrollo e implementación de este proyecto como así también aquellas características que puedan, por el contrario, facilitar y colaborar a la introducción de estas políticas y acciones.

Entonces, se pueden establecer limitaciones producto de factores internos (debilidades) y otras como resultado de factores externos (amenazas) que se desarrollan a continuación quedando comprendidas como las **limitaciones principales** al plan:

- En las debilidades de la empresa se menciona como tal, la dificultad en los procesos de comunicación dada la gran cantidad de empleados que la conforman. Este factor fundamental podría generar diversos fracasos en la implementación de las diferentes acciones elaboradas para cada uno de los tópicos del plan. Por tal motivo, será crítico el rol que ocupe el departamento o equipo de comunicaciones, responsable de la comunicación de cada de una de las etapas y actividades a ser desarrolladas. Toma un lugar protagonista la verificación a través de las confirmaciones que tendrá que realizar el equipo Recursos Humanos, como así también el seguimiento de indicadores (por ejemplo, la cantidad de repeticiones de los videos publicados en el portal de la compañía y/o la resolución de consultas y dudas respecto de cada una de

las etapas) con el objetivo de implementar correcciones o reingenierías, en el caso de ser necesarias, en la metodología seleccionada para la divulgación del plan.

- Otra de las barreras que puedan encontrarse en este plan, es la falta de empatía por parte de la comunidad masculina corporativa respecto de la desigualdad de oportunidades en las mujeres. Es decir, se puede expresar cierta resistencia al cambio, que puede manifestarse a través de la sensación por parte de la comunidad de hombres, de un favoritismo o privilegio por los perfiles femeninos en diferentes procesos o incluso en la misma elaboración de este plan. Por lo tanto, será fundamental la explicación clara y transparente del surgimiento de este plan, cuáles serán los objetivos de este, y que resultados positivos trae para la empresa. Entonces, es recomendable contar con información numérica y estadística a la hora de comunicar el plan para que la audiencia pueda concientizarse, comprometerse y generar un sentimiento de empatía frente a la situación.

- Otras limitaciones que puede encontrar el desarrollo del plan son aquellos factores dado por el contexto, ya sea legal como económico del país. Por ejemplo, el beneficio elaborado en el proyecto, denominado Maternidad Extendida, debe superar las formalidades legales que requiriese el Ministerio de Trabajo como las leyes que regulan el trabajo en relación de dependencia. Y otra limitación que toma relevancia es la inestabilidad económica y ciclos económicos que caracterizan a la Argentina, con un contexto inflacionario que dificulta que las proyecciones y presupuestos se mantengan constante en el tiempo. En conclusión, Recursos Humanos, deberá tener estos factores en cuenta en cada una de las etapas.

Ahora bien, a través del análisis FODA se pueden también establecer cuáles son aquellos factores de éxito del plan, es decir los elementos en los que la empresa **Imagine** debe apalancar su proyecto para que este resulte en rendimientos positivos.

Estos **factores de éxito** son:

- **Imagine** se caracteriza por equipos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales, como así también una cultura de cambio. La combinación de ambas fortalezas crea como resultado un ambiente abierto a nuevas propuestas, y menos resistencia al cambio con un amplio poder de adaptación.

- La empresa cuenta con un abanico de diversos canales de comunicación que bien facilitan la implementación de las acciones; los colaboradores ya conocen las herramientas y saben cómo utilizarlas.
- El contexto externo global con repercusión en la Argentina le ofrece a la empresa la oportunidad de seguir acelerando el desarrollo y crecimiento de una de sus ventajas competitivas como precursora en las políticas de recursos humanos, haciendo uso de las nuevas tecnologías impulsadas por internet, las nuevas prácticas de capacitación y desarrollo, y la nueva valoración de los empleados por la compensación total, y no únicamente monetaria.

## **8. CONCLUSIONES**

Para concluir este trabajo es necesario volver al punto de partida y comprender el lugar que ha ocupado la mujer en la sociedad y en el mercado laboral argentino. Si bien el mismo ha progresado a lo largo de los años, dado que han logrado introducirse en el marco educativo, político, empresarial y en otros tantos, aún quedan grandes desafíos, y uno de ellos es el poder disponer de igualdad de oportunidades para alcanzar puestos de alto liderazgo. En muchas organizaciones aún perduran, como consecuencia de la historia y de este posicionamiento cultural y social de la mujer, estructuras y un diseño de carrera profesional pensado para hombres, sin contemplar aquellas necesidades de la mujer como trabajadoras (Burin, 2003). La evolución y aspiraciones de las mujeres en el año 2019 las ubica como protagonistas en el mercado laboral argentino, y son las empresas quienes deben entender como colaboran al desarrollo y acompañamiento de sus carreras profesionales a través de sus planes de negocio. Entonces, en este contexto, los equipos de recursos humanos tienen la responsabilidad de elaborar programas innovadores que los sitúen como un aliado estratégico en las organizaciones para satisfacer las necesidades de las mujeres en el contexto dinámico y transformador que ofrece la actualidad.

Ahora bien, uno de los objetivos que plantea este trabajo es conceptualizar el liderazgo y cuáles son las características que ofrece el liderazgo femenino en particular para luego aplicarlo dentro de la estructura empresarial de *Imagine*. Como se ha desarrollado en el marco teórico el liderazgo tiene diferentes enfoques, pero uno que se considera importante para la elaboración de este plan de recursos humanos, es la

etapa en la que se encuentra la formación de la cultura empresarial (Schein, Edgar. 1988). Por otro lado, se plantea que existe un tipo de liderazgo transaccional y otro transformacional (Bass y Riggio, 2006), y que ambos pueden ser combinables dependiendo el contexto y, nuevamente, la cultura se presenta como parte de este contexto.

La empresa **Imagine** tiene definido un modelo de liderazgo que concuerda y encuentra fundamento en la teoría seleccionada para el desarrollo de este plan. Pero, la pregunta que se debe responder para que la implementación del plan de recursos humanos tenga sentido es: ¿por qué la empresa debería fomentar el liderazgo femenino? La respuesta viene dada en primer lugar por las características propias de las mujeres en roles de líderes como por ejemplo una mayor capacidad para trabajar en equipo, mayores niveles de empatía, mayor conexión con las personas; la mayoría cualidades propias del liderazgo transformacional, que es aquel que las organizaciones requieren y resulta más difícil desarrollar por estar asociado a habilidades blandas. Y, en segundo lugar, por los beneficios económicos, ya mencionados en el marco teórico, que surgen y evidencian estudios realizados por diferentes organismos.

En forma simultánea otra de las propuestas, era conceptualizar la cultura y el cambio organizacional; en base al análisis de este trabajo se entiende que la cultura organizacional se convierte en uno de los pilares estructurales en una empresa y a partir de su definición, otros elementos como el liderazgo, el modelo de gestión de desempeño, incluso el plan de beneficios, podrán ser elaborados tomando como sustento dicha cultura. El cambio organizacional debe apalancarse en la cultura y por esto encuentran una vinculación directa; para que los cambios sean exitosos no deben contraponerse, con los valores de la compañía.

Ahora bien, los tres objetivos restantes están asociados a la elaboración del plan de recursos humanos que hacen al objetivo general de este trabajo: elaborar un plan de recursos humanos para fomentar la participación de mujeres en posiciones de alto liderazgo a través de políticas y acciones de beneficios, capacitación y desarrollo que nivelen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Si bien las políticas y acciones que se incluyen en este proyecto fueron pensadas en el marco de la empresa **Imagine** y el resultado de la encuesta realizada a un número de empleadas de

mandos medios, se puede concluir que la necesidad, como queda reflejado en el marco teórico, en realidad, viene dada por el contexto que viven las organizaciones y por como las mujeres han logrado avanzar y posicionarse, no solo en lo que respecta a su rol en la sociedad, sino también en las empresas. Estas, entonces, se ven obligadas a acompañar a las mujeres trabajadoras en la eliminación de aquellas barreras que encuentren en el camino para convertirse en líderes de negocio; en generar una cultura de equidad e igualdad de oportunidades; porque en caso contrario estarán perdiendo talento, dentro y fuera de sus organizaciones como también, la posibilidad de marcar una diferencia en el mercado respecto de sus competidores. Por lo tanto, este plan de recursos humanos resulta contemporáneo y aplicable a aquellas organizaciones que vivencien una coyuntura similar a la expuesta en este trabajo y que busquen agregar valor a sus negocios a través de brindar a sus colaboradores igualdad de oportunidades.

## 9. **BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ, Matías y SCARGIALI, Enzo. Informe de Resultados. Benchmarking sobre igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa. Año 2016 En: *IDEA* [en línea]. 2016. [consulta 05 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/01/Igualdad\\_de\\_oportunidades\\_para\\_la\\_mujer\\_en\\_la\\_empresa\\_2016\\_Informe\\_de\\_Resultados.pdf](https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/01/Igualdad_de_oportunidades_para_la_mujer_en_la_empresa_2016_Informe_de_Resultados.pdf)
- BASS, Bernard M. y RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006. 282p. ISBN 0805847618.
- BARRANCOS, DORA. Mujeres en la Argentina. En: *Ciencia Hoy*. [en línea]. Agosto – Setiembre 2010. Volumen 20 – N° 118 [consulta 5 mayo 2019]. ISSN 16665171. Disponible en: <http://www.cienciahoy.org.ar/ch/ln/hoy118/mujeres.pdf>.
- BECKHARD, Richard y HARRIS, Reuben T. El proceso del cambio: ¿por qué cambiar? En: *Transiciones organizacionales: administración del cambio*. 2a ed. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana, 1988. Capítulo 4, pp. 31-46. ISBN 0201644126.
- BURIN, Mabel. *El sosten de los hogares. Trabajo, participación social y relaciones*



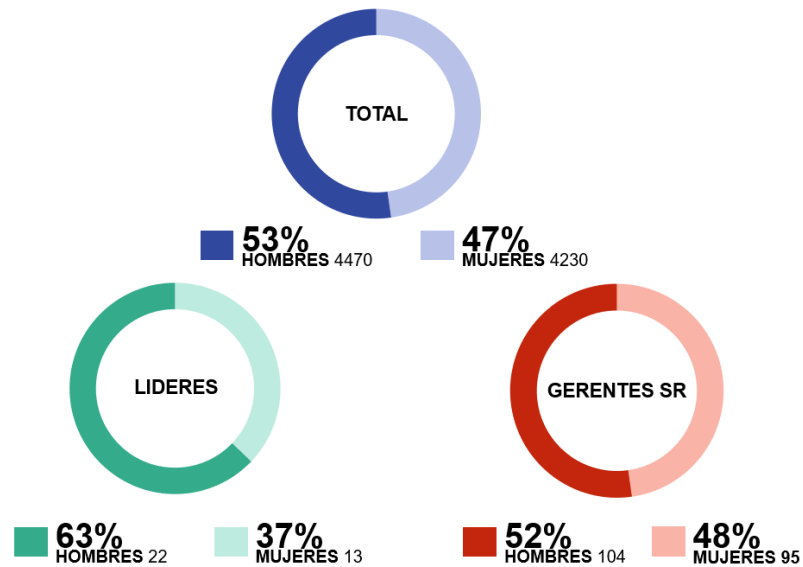
- de género. Documentos de Políticas Sociales, Dirección General de la Mujer, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. C.A.B.A., Argentina. [en línea] 2003. [consulta 18 agosto 2019]. <  
<http://www.catalinawainerman.com.ar/pdf/2003%20Mercado%20de%20trabajo-%20familia%20y%20genero.PDF>>.
- COMISION NACIONAL DE VALORES DE ARGENTINA. *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*. [en línea]. 2017. [consulta 10 jun. 2018]. Disponible en: <http://v.fastcdn.co/u/3ba73ea3/28345037-0-Informe-CNV-de-Gener.pdf>
  - D'ALESSANDRO, Mercedes. Romper el techo de cristal, una forma de ser más rentable. En: *La Nación. Economía*. [en línea] 10 mayo 2017. [consulta 10 jun. 2018]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2022141-romper-el-techo-de-cristal-una-forma-de-ser-mas-rentable>
  - D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. Neurociencia y Liderazgo. Entender el neuroliderazgo, para liderar en un mundo global. En: *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. [en línea]. Buenos Aires. 2a ed. Sección 1. Capítulo 3, pp 85-104. [Consulta: 17 agosto 2019]. Disponible en <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar/lib/bibliotecauadesp/reader.action?docID=5308287&ppg=119>
  - DEAL, Terrence E y KENNEDY, Allan A. Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Sudamericana, 1985. 245 p. ISBN 9789500702935.
  - DIXON-FYLE, Sundiatu, HUNT, Vivian, PRINCE, Sara y YEE, Lareina. Delivering through Diversity. En: *McKinsey&Company*. [en línea]. January 2018. [consulta 25 Agosto 2019]. Disponible en: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organizati on/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organizati on/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)
  - FORBES Staff. 4 ventajas que convierten a las mujeres en las mejores líderes. En: *Forbes México*. [en línea]. 28 mayo 2015. [consulta 09 junio 2019]. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/4-ventajas-que-convierten-a-las-mujeres-en-las->

[mejores-lideres/](#).

- HATUM, Andrés. *Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Buenos Aires: Granica, 2009. 190 p. ISBN 9789506415617.
- KOFMAN, Fredy. *La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores*. 1a ed. Buenos Aires: Aguilar, 2008. 363 p. ISBN 9789870410263.
- KOTTER, John P. El líder del cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. [1a ed.]. México, D.F.: McGraw Hill, c1997. xii, 207 p. ISBN 9789701014707.
- QUIJADA, Pilar. El cerebro de las mujeres está mejor preparado para hacer varias cosas a la vez. En: *ABC ESPAÑA*. [en línea]. 03 diciembre 2013. [consulta 09 junio 2019]. Disponible en: <https://www.abc.es/sociedad/20131203/abci-diferencia-generos-cerebro-201312022000.html>
- SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 1a ed. Barcelona: Plaza and Janes, 1988. 328 p. Gestión e Innovación. ISBN 9788401361074.
- SHOOK, Ellyn y SWEET, Julie. Cuando las mujeres crecen todos crecemos. Getting to Equal 2018: Creando una cultura donde todos prosperen. En: *Accenture Argentina*. [en línea]. 2018. [consulta 18 agosto 2019]. Disponible en: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-75/accenture-getting-to-equal-2018-esp.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-75/accenture-getting-to-equal-2018-esp.pdf#zoom=50)

## 10. ANEXOS

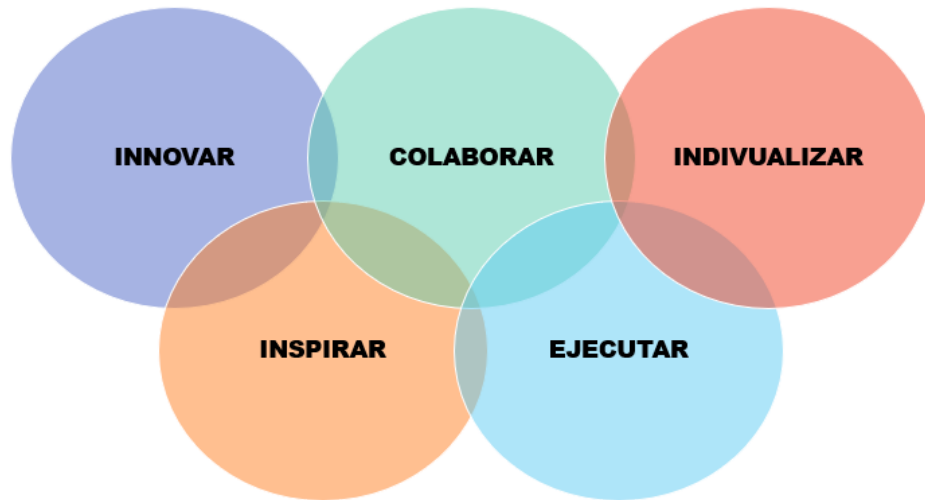
### ***ANEXO 1 – Composición por género Total, Líderes y Gerentes Senior en Imagine.***



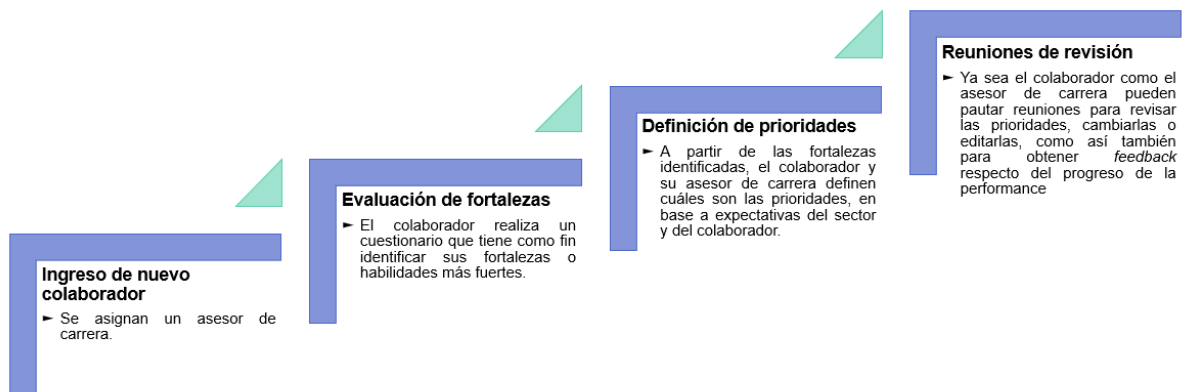
### ***ANEXO 2 – Valores corporativos de Imagine.***



### ANEXO 3 – Categorías del Role Model en Imagine.



### ANEXO 4 – Modelo gestión de desempeño en Imagine.



## ANEXO 5 – Categorías y fortalezas del colaborador en Imagine.



## ANEXO 6 – Niveles de Carrera en Imagine.



## ANEXO 7 – Encuesta. Preguntas y resultados.

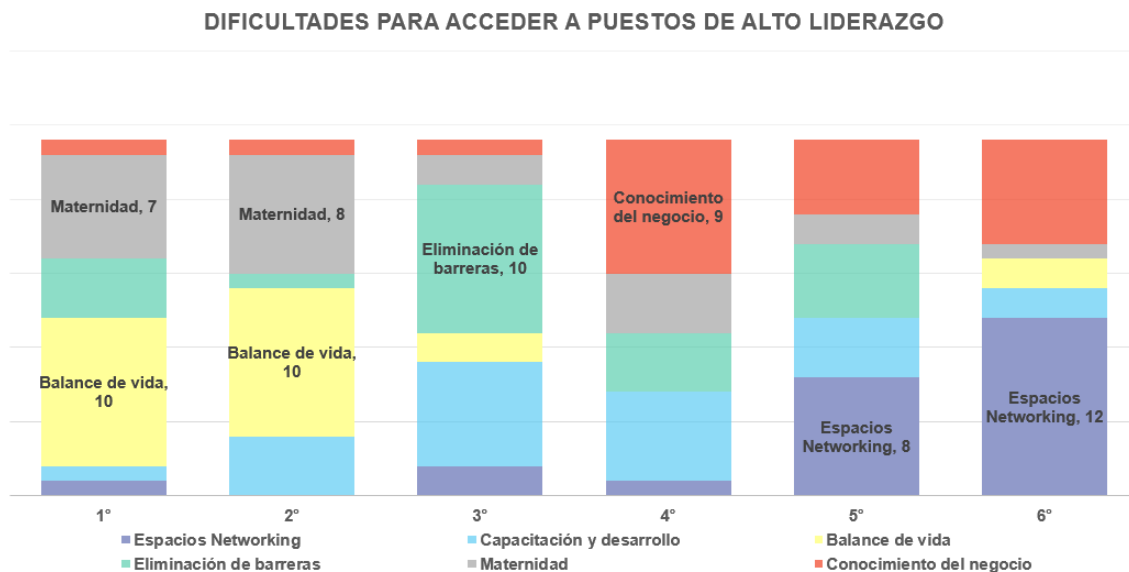
Encuesta realizada durante el mes de agosto 2019 a 24 empleadas de la empresa **Imagine** en puestos de mandos medios. Se confeccionaron cinco preguntas, las encuestadas debían en un rango de uno a cinco, o uno a seis, ordenar según su propio criterio de importancia y/o valoración.

**Pregunta 1:** De acuerdo con tu criterio y experiencia, ¿cuál de las siguientes dificultades que se le presentan a la mujer para acceder a puestos de alto liderazgo consideras más importante? Clasifica del 1° al 6°, siendo 1° la más importante y 6° la menos importante.

- Dificultad para encontrar espacios de *networking*.

- Limitado entrenamiento para potenciar y desarrollar competencias de liderazgo.
- Balance entre vida personal y laboral.
- Falta de orientación para eliminar barreras en el desarrollo profesional.
- Maternidad.
- Poca promoción y acceso a información sobre el estado actual del negocio.

### **Resultado Pregunta 1**

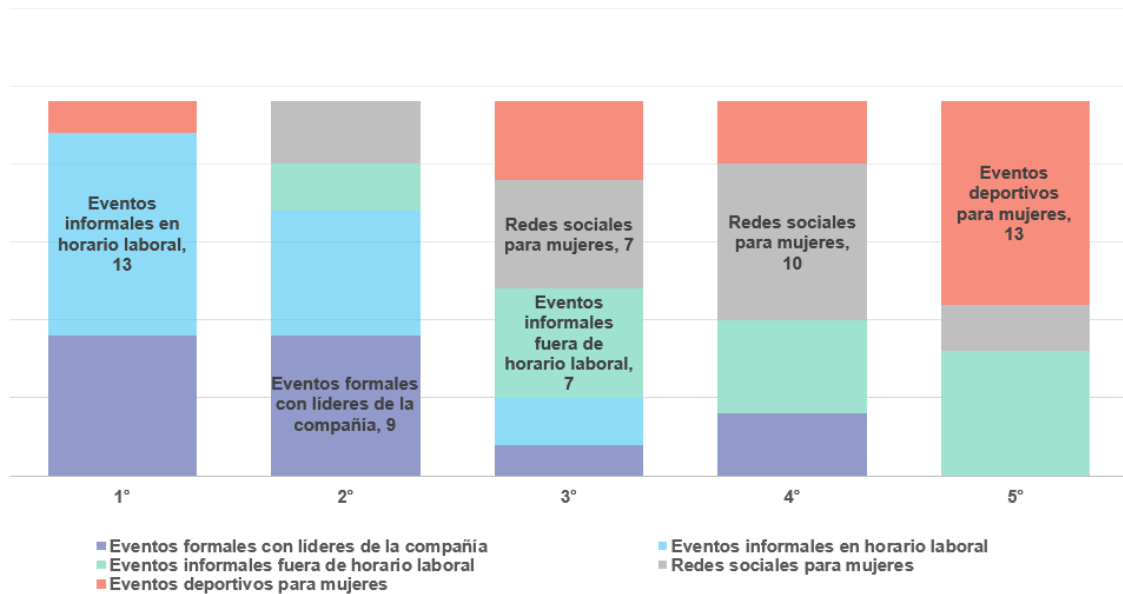


**Pregunta 2:** ¿Qué actividad valorarías más para generar *networking* entre mujeres?  
 Clasifica del 1° al 6°, siendo 1° la más valorado y 6° la menos valorado.

- Eventos formales con líderes actuales de la compañía.
- Eventos informales y recurrentes para compartir experiencias entre mujeres de la compañía.
- Eventos informales fuera de horario laboral.
- Redes sociales exclusivas para mujeres de la compañía.
- Eventos deportivos para mujeres.

## Resultado Pregunta 2

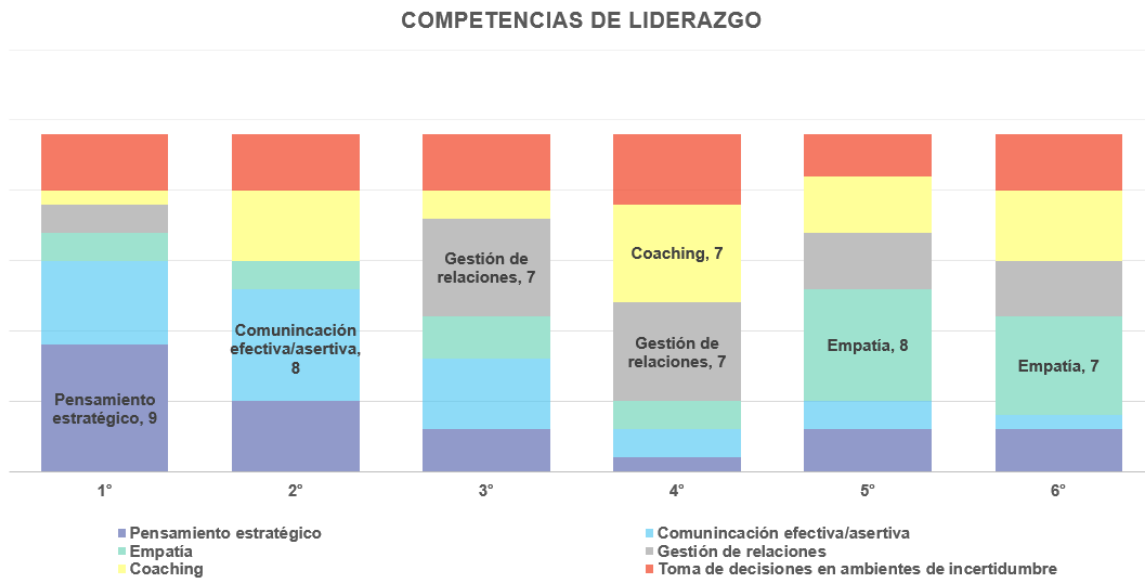
### ACTIVIDADES PARA GENERAR NETWORKING



**Pregunta 3:** A la hora de pensar en las competencias necesarias para acceder a puestos de alto liderazgo, ¿cuáles de las siguientes crees que es necesaria complementar y/o potenciar con *workshops* y/o *trainings*? Clasifica del 1º al 6º siendo 1º la más necesaria y 6º la menos necesaria.

- Pensamiento estratégico.
- Comunicación asertiva/efectiva.
- Empatía.
- Gestión de Relaciones.
- Coaching.
- Toma de decisiones en ambientes de incertidumbre.

### Resultado Pregunta 3



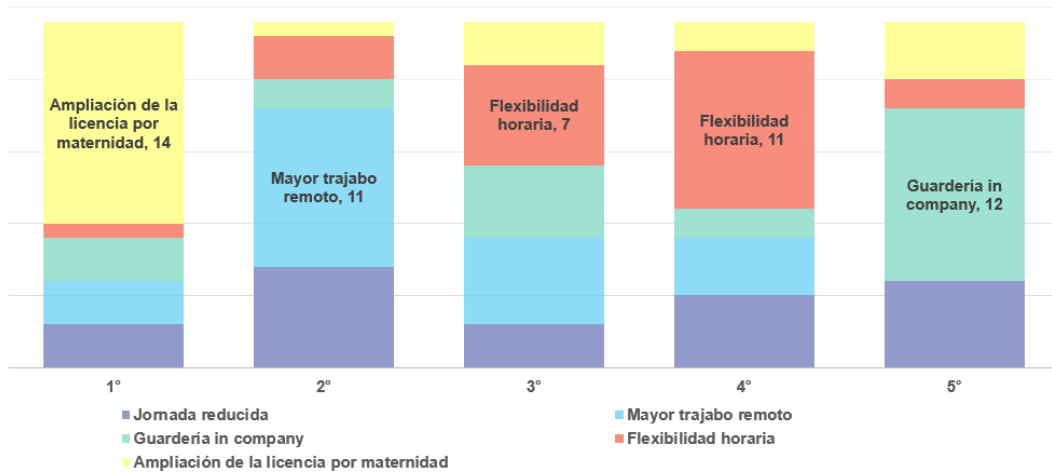
**Pregunta 4:** Clasifica del 1º al 6º según tu criterio, siendo 1º el más valorado y 6º el menos valorado, los siguientes beneficios para acompañar a las mujeres en la maternidad y construcción de sus familias.

- Jornada reducida hasta el primer año del bebé.
- Mayor posibilidad de trabajo remoto.
- Guardería *in company*.
- Flexibilidad horaria.
- Ampliación de la licencia por maternidad.



## **Resultado Pregunta 4**

### BENEFICIOS: MATERNIDAD Y CONSTRUCCION DE FAMILIAS

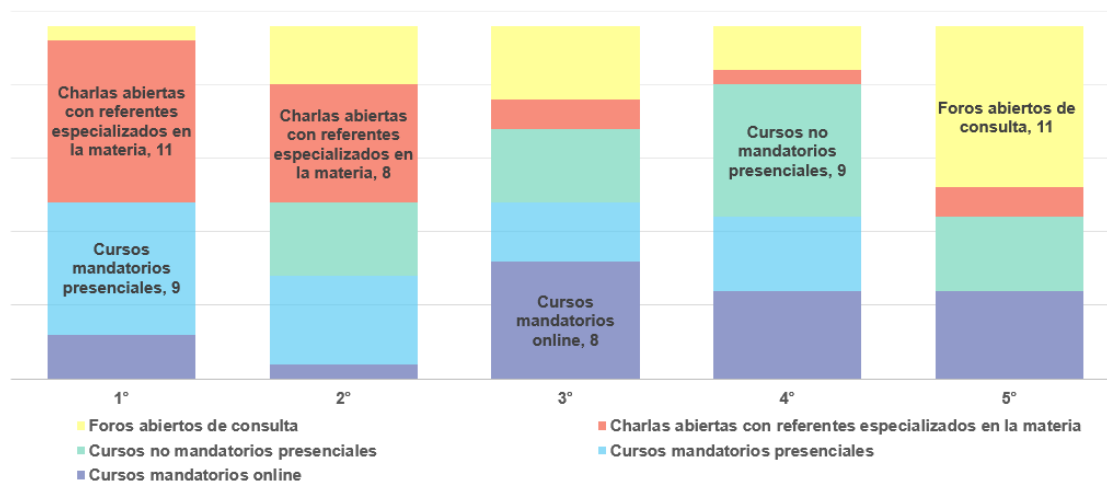


**Pregunta 5:** De las siguientes actividades, ¿cuál crees que ayudaría más a concientizar y brindar herramientas de acción sobre la desigualdad de oportunidades para mujeres en el ámbito laboral? Clasifica del 1º al 6º según tu criterio, siendo 1º la que más ayudaría y 6º la que menos ayudaría.

- Cursos mandatorios online.
- Cursos mandatorios presenciales.
- Cursos no mandatorios presenciales.
- Charlas abiertas con referentes especializados en la materia.
- Foros abiertos de consulta.

## Resultado Pregunta 5

### CONCIENTIZAR EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



## ANEXO 8 – Programa de implementación de acciones por tópico del plan.

### NETWORKING PARA AFIANZAR RELACIONES

Política / Actividad	Objetivo	Descripción	Métrica / Indicador	Actores	Audiencia	Frecuencia	Vigencia
<b>Novedades de nuestro negocio</b>	Mantener actualizadas a las mujeres de mandos medios sobre el estado del negocio, generando y potenciando su red de colaboración	Sesiones presenciales y virtuales con líderes de la organización	Lograr 80% de asistencia	Tres líderes de la organización por cada sesión y un representante de recursos humanos	Todas las mujeres de mandos medios (20 presencial y 20 virtual por capacitación)	Trimestral, de una hora cada sesión	12 meses
<b>Desayuno con mujeres líderes</b>	Compartir experiencias y diferentes desarrollos de carrera	Reuniones presenciales compartiendo un desayuno con mujeres líderes en un ambiente mas informal	Lograr 80% de asistencia	Una líder mujer y un representante de recursos humanos	Todas las mujeres de mandos medios (10 por capacitación)	Mensual, de dos horas cada reunión	12 meses
<b>NetWomen Fórum</b>	Compartir e intercambiar experiencias diarias profesionales, generando sinergia entre mujeres	Foro online abierto a todas las mujeres de la compañía para conocer diferentes opiniones y experiencias	Lograr la participación activa del 10% de la población femenina argentina	Equipo de trabajo integrado entre recursos humanos y comunicaciones, actuando como moderador y administrador del foro	Todas las mujeres de la organización	A demanda	12 meses, prorrogables según nivel de actividad

## POTENCIAR Y DESARROLLAR COMPENTENCIAS DE LIDERAZGO

Política / Actividad	Objetivo	Descripción	Métrica / Indicador	Actores	Audiencia	Frecuencia	Vigencia
<b>Impulsando tu liderazgo</b>	Potenciar y desarrollar las competencias de liderazgo de acuerdo a los pilares del rol model empresarial	Workshops conducidos por recursos humanos para experimentar de manera activa a través de discusiones y actividades las esferas del rol model	Lograr 80% de asistencia	Recursos Humanos	Todos los colaboradores de mandos medios (20 por capacitación - 50-50%)	Mensual, de 2 horas cada workshop	12 meses
<b>Mentoring</b>	Ayudar a las mujeres a enfrentar y superar las barreras que encuentran para alcanzar un próximo nivel de carrera	Reuniones uno a uno entre mentor y <i>mentees</i> con el requisito que el mentor tenga un nivel de carrera superior a la <i>mentee</i>	Lograr la participación activa del 10% de la población femenina argentina	Equipo de trabajo integrado entre recursos humanos y comunicaciones, actuando como moderador y administrador del programa	Todas las mujeres de la organización	A demanda	12 meses, prorrogables según nivel de actividad
<b>Your Personal Brand</b>	Colaborar al desarrollo de una marca personal y a la construcción de una cualidad distintiva para atraer nuevas oportunidades.	Capacitación distribuida en 4 módulos presenciales y 2 laboratorios de ejecución	Lograr 80% de asistencia	Proveedor externo, Recursos Humanos como coordinador y un líder por capacitación	Todas las mujeres de mandos medios (20 por capacitación)	Bimestral, de dos horas cada módulo y una hora cada laboratorio	12 meses

## BENEFICIOS EN BUSCA DE EQUIDAD

Política / Actividad	Objetivo	Descripción	Métrica / Indicador	Actores	Audiencia	Frecuencia	Vigencia
<b>Rompiendo barreras</b>	Concientizar a los colaboradores y dar herramientas para eliminar sesgos sobre el rol de la mujer en las organizaciones y la sociedad.	Charlas abiertas con referentes especializados en la materia	Lograr 80% de asistencia	Proveedor externo, Recursos Humanos como coordinador	Todos los colaboradores de mandos medios (20 por capacitación - 50% <i>staff</i> masculino -50% <i>staff</i> femenino)	Trimestral, de dos horas cada charla	12 meses
<b>Maternidad Flexible</b>	Acompañar a las mujeres y a la familia en su proceso de reinserción laboral post maternidad	Un día adicional de trabajo remoto desde el domicilio real durante el primer año de maternidad.	Nivel de satisfacción por encuesta anual de beneficios	Recursos Humanos y área de Legales	Todas las mujeres de la organización	No Aplica	No Aplica
<b>Maternidad Extendida</b>	Acompañar en la construcción de las familias, en paralelo con el desarrollo de una carrera a largo plazo.	Extensión de la licencia por maternidad paga en 2 meses	Nivel de satisfacción por encuesta anual de beneficios	Recursos Humanos y área de Legales	Todas las mujeres de la organización	No Aplica	No Aplica

## ANEXO 9 - Programa de comunicación de acciones por tópico del plan.

### COMUNICACIÓN NETWORKING PARA AFIANZAR RELACIONES

Política	Canal de comunicación	Momento de comunicación	Seguimiento	Verificación
<b>Novedades de nuestro negocio</b>	Correo electrónico a todas las mujeres de mandos medios con un <i>link</i> para inscripción presencial y otro <i>link</i> para la sesión virtual.	Se envía el correo un mes antes de la sesión.	Recursos Humanos lleva el seguimiento de inscriptos y lista de espera para garantizar el cupo establecido. Confirma inscripción a los empleados a través de un correo electrónico.	Recursos Humanos 72 horas antes del evento reconfirma a través de un correo electrónico la participación de los inscriptos para garantizar el cupo.
<b>Desayuno con mujeres líderes</b>	Correo electrónico a todas las mujeres de mandos medios con un <i>link</i> para inscripción presencial y otro <i>link</i> para la sesión virtual.	Se envía el correo un mes antes de la sesión.	Recursos Humanos lleva el seguimiento de inscriptos y lista de espera para garantizar el cupo establecido. Confirma inscripción a los empleados a través de un correo electrónico.	Recursos Humanos 72 horas antes del evento reconfirma a través de un correo electrónico la participación de los inscriptos para garantizar el cupo.
<b>NetWomen Fórum</b>	Se realiza el lanzamiento por diferentes canales: - Dos sesiones virtuales llevadas a cabo por Recursos Humanos. 1 por quincena. - Publicación en el portal interno de la empresa. - Correo electrónico a todas las empleadas	- Primer sesión virtual un mes antes de la implementación. - Publicación en el portal interna de la empresa, una semana previa a la implementación. - Correo electrónico masivo quince días antes de la implementación.	Recursos humanos con el equipo de Comunicaciones llevan un seguimiento de la participación en las sesiones virtuales, como así también de la recepción de dudas por partes de empleadas..	Recursos humanos con el equipo de Comunicaciones deben monitorear el portal para ir moderando el foro como así también incentivarlo en el caso de ser necesario.

### COMUNICACIÓN POTENCIAR Y DESARROLLAR COMPENTENCIAS DE LIDERAZGO

Política	Canal de comunicación	Momento de comunicación	Seguimiento	Verificación
<b>Impulsando liderazgo</b>	Correo electrónico a todas los colaboradores de mandos medios con un <i>link</i> para inscripción.	Se envía el correo electrónico dos meses antes de cada <i>workshop</i> .	Recursos Humanos lleva el seguimiento de inscriptos y lista de espera para garantizar el cupo establecido. En esta actividad es fundamental que garantice 50% de participación de empleados de género masculino y 50% de participación de género femenino. Confirma inscripción a los empleados a través de un correo electrónico.	Recursos Humanos una semana previa al <i>workshop</i> reconfirma a través de un correo electrónico la participación de los inscriptos para garantizar el cupo.
<b>Mentoring</b>	Correo electrónico a todas las mujeres de la organización explicando primero la actividad y dos <i>links</i> para inscribirse como mentora o <i>mentee</i> .	Tres meses antes de la fecha de implementación comienza la comunicación y organización.	Recursos Humanos debe garantizar que luego de la asignación de mentora y <i>mentee</i> , el programa fluye contactándose con las mismas por las herramientas tales como el correo electrónico.	Recursos Humanos acompañados de Comunicaciones organiza bimestralmente charlas con el grupo de mentoras y el grupo de <i>mentees</i> para recibir devolución sobre el avance de la relación.
<b>Your Brand Personal</b>	Correo electrónico a todas las empleadas de mandos medios con un <i>link</i> para inscripción.	Se envía el correo electrónico dos meses antes de cada capacitación.	Recursos Humanos lleva el seguimiento de inscriptos y lista de espera para garantizar el cupo establecido. Confirma inscripción a los a través de un correo electrónico.	Recursos Humanos una semana previa a la capacitación reconfirma a través de un correo electrónico la participación de los inscriptos para garantizar el cupo.

## COMUNICACIÓN BENEFICIOS EN BUSCA DE EQUIDAD

Política	Canal de comunicación	Momento de comunicación	Seguimiento	Verificación
<b>Rompiendo barreras</b>	Correo electrónico a todos los colaboradores de mandos medios con un <i>link</i> para inscripción.	Se envía el correo electrónico dos meses antes de cada charla	Recursos Humanos lleva el seguimiento de inscriptos y lista de espera para garantizar el cupo establecido. En esta actividad es fundamental que garantice 50% de participación de empleados de género masculino y 50% de participación de género femenino. Confirma inscripción a los empleados a través de un correo electrónico.	Recursos Humanos una semana previa a la charla reconfirma a través de un correo electrónico la participación de los inscriptos para garantizar el cupo.
<b>Maternidad Flexible</b>	Se realiza el lanzamiento por diferentes canales: - Dos sesiones virtuales llevadas a cabo por Recursos Humanos. 1 por quincena. Son grabadas y subidas al portal de recursos humanos. - Publicación en el portal interno de la empresa. - Correo electrónico a todos los empleados	- Primer sesión virtual un mes antes de la implementación. - Publicación en el portal interno de la empresa, una semana previa a la implementación. - Correo electrónico masivo quince días antes de la implementación.	Recursos humanos con el equipo de Comunicaciones llevan un seguimiento de la participación en las sesiones virtuales; visitas al portal a la publicación y cantidad de repeticiones de la sesión grabadas.	Equipo específico de recursos humanos destinado a la resolución de dudas y preguntas, así como también validación de comprensión con los gerentes de las diferentes áreas.
<b>Maternidad Extendida</b>	Se realiza el lanzamiento por diferentes canales: - Dos sesiones virtuales llevadas a cabo por Recursos Humanos. 1 por quincena. Son grabadas y subidas al portal de recursos humanos. - Publicación en el portal interno de la empresa. - Correo electrónico a todos los empleados	- Primer sesión virtual un mes antes de la implementación. - Publicación en el portal interno de la empresa, una semana previa a la implementación. - Correo electrónico masivo quince días antes de la implementación.	Recursos humanos con el equipo de Comunicaciones llevan un seguimiento de la participación en las sesiones virtuales; visitas al portal a la publicación y cantidad de repeticiones de la sesión grabadas.	Equipo específico de recursos humanos destinado a la resolución de dudas y preguntas, así como también validación de comprensión con los gerentes de las diferentes áreas.