



# Global Female Leaders Outlook

**Liderar en tiempos de crisis**

Capítulo Argentina

KPMG Argentina





# Contenidos

Introducción	3
Información básica y demográfica	4
<b>01 Panorama económico y estrategia</b>	<b>6</b>
<b>02 Manejo de crisis múltiples</b>	<b>9</b>
<b>03 Liderazgo y talento</b>	<b>11</b>
<b>04 Tecnología</b>	<b>13</b>
<b>05 Aspectos ESG</b>	<b>15</b>
<b>06 Diversidad e inclusión</b>	<b>17</b>
<b>07 Carrera</b>	<b>20</b>
<b>08 Resumen ejecutivo</b>	<b>22</b>
Contacto	23

Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto

# Introducción

Es muy grato para mí presentarles, una vez más, el Global Female Leaders Outlook.

Este trabajo, elaborado por quinto año consecutivo, fue desarrollado conjuntamente por KPMG International y Management Circle para destacar y comprender experiencias y contextos entre las mujeres líderes de todas partes del mundo, lo cual nos facilita acceder a una visión integral de sus agendas del presente.

La composición de las muestras nos abre una ventana sobre diferencias y similitudes entre las ejecutivas locales y sus pares del resto del mundo para conocer cómo responden, en cada caso, a los esfuerzos que demandan en la actualidad temas como ESG, Tecnología, Diversidad e Inclusión y Manejo de crisis múltiples, entre otros.

Asimismo, el universo muestral de las mujeres argentinas nos proporciona una valiosa orientación sobre las perspectivas de las empresas a las que representan en el desafiante entorno local.

Confiamos en que este trabajo no sólo brinde un panorama de la coyuntura y sus retos, sino que también inspire para la toma de decisiones futuras.



**Néstor García**  
Presidente y CEO de KPMG Argentina

Introducción

Información básica y demográfica

01 Panorama económico y estrategia

02 Manejo de crisis múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e inclusión

07 Carrera

08 Resumen ejecutivo

Contacto

# Información básica y demográfica

## Participantes



## Características de las compañías argentinas participantes (cuáles son las características de las empresas que representan)



El **46%** de las participantes argentinas reportan que sus compañías incrementaron sus ingresos con respecto al año anterior.

## Las nacionalidades de las mujeres encuestadas en las empresas argentinas se reparten con los siguientes porcentajes:



El 100% de las organizaciones de las que son parte las ejecutivas argentinas consultadas están radicadas en Argentina.

## ¿Cuál fue el cambio en los ingresos en 2022 en relación al año previo?



Ambas muestras tuvieron una composición muy heterogénea en cuanto a las industrias en las que se desenvuelven las encuestadas, lo cual tiende a minimizar posibles sesgos en los resultados finales.

Entre la variedad de industrias a las que pertenecen las argentinas, se destacan la financiera, consumo y retail e infraestructura, cada una con un 17%.

Introducción

Información básica y demográfica

01 Panorama económico y estrategia

02 Manejo de crisis múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e inclusión

07 Carrera

08 Resumen ejecutivo

Contacto



## Otras características de las líderes argentinas encuestadas

El 9% de las argentinas consultadas tienen entre 30 y 39 años, el 43% se encuentra entre 40 y 50 años y el 48% supera los 50 años.

El 79% tiene hijos (en la muestra global sin Argentina el 70%), y en su vida familiar el 83% cuenta con apoyo en el manejo de su vida privada y familiar.

### ¿Cuenta con ayuda para el manejo de su vida privada y familiar?



Aún son bajos los porcentajes de mujeres que en Argentina integran el board ejecutivo (sólo un 8%) y también las que tienen responsabilidades estratégicas (17%).

La muestra Argentina revela que la mayoría (33%) es Socia o Directora y apenas el 4% ocupa cargos C-Level. Un 17% es responsable de la estrategia de su empresa y un 29% ocupa cargos en Riesgo, Legales y Compliance.

El 71% de las líderes argentinas tiene más de 5 años en el cargo y solo el 4% tomó una nueva posición en el último año. Todas las ejecutivas que participaron ocuparon puestos gerenciales y la mayoría (38%) lo hace desde hace más de 20 años.



# 01 | Panorama económico y estrategia

## Perspectivas de crecimiento

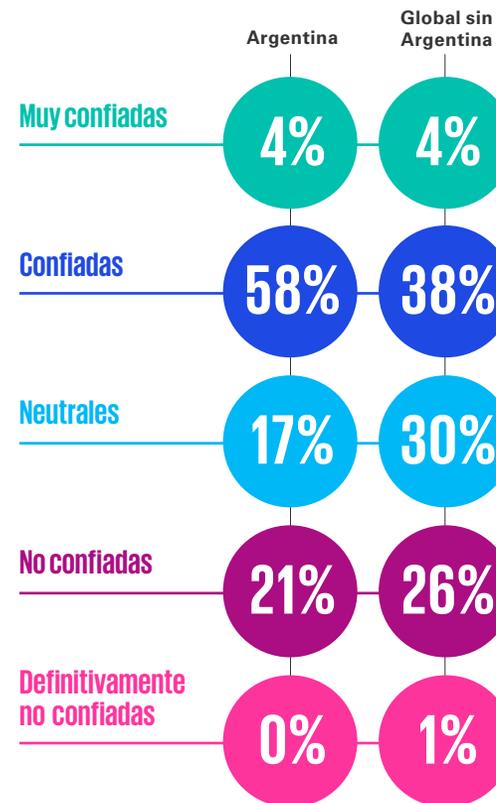
Se consultó acerca del nivel de confianza en el crecimiento de la economía global para los próximos 3 años y, como refleja el gráfico, las encuestadas argentinas demuestran un optimismo marcadamente superior a las de otros países.

Esto podría deberse a la apreciación que desde la Argentina se hace sobre las crisis de otros países, ya que los indicadores que en otras partes del mundo resultan alarmantes son comparativamente muy inferiores a aquellos que recurrentemente se registran a nivel local.

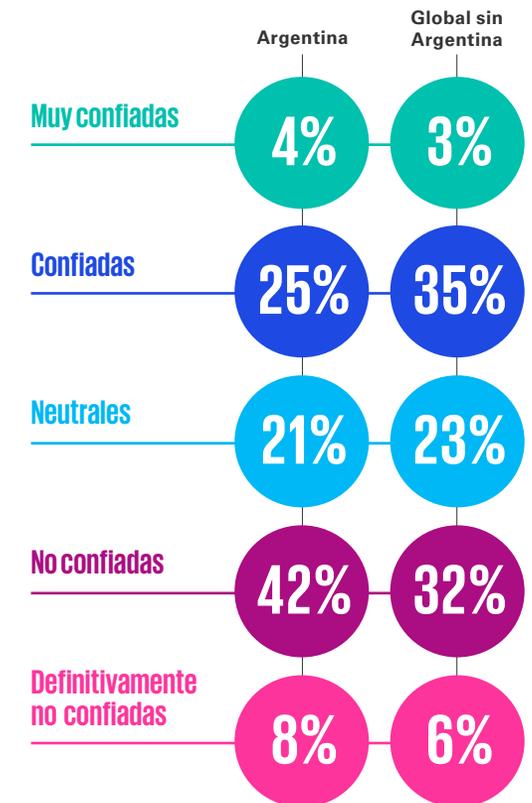
Por otra parte, luego de la reciente crisis global producida por la pandemia, la recuperación del conjunto global ha sido más sólida – a pesar de los desafíos aún pendientes – que en la Argentina.

En cuanto a las respuestas globales, el incierto panorama que plantean la invasión rusa a Ucrania sumado a la alta inflación y la desaceleración del crecimiento de la economía mundial generaron respuestas que en conjunto reflejan que cerca de la mitad de la muestra tiene sentimientos negativos o neutros sobre las expectativas futuras de crecimiento.

## Perspectivas de crecimiento de la economía global para los próximos tres años



## Perspectivas de crecimiento de tu país para los próximos tres años



Introducción

Información básica y demográfica

01 Panorama económico y estrategia

02 Manejo de crisis múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e inclusión

07 Carrera

08 Resumen ejecutivo

Contacto



## Argentina

Con respecto al optimismo acerca de las perspectivas de crecimiento en los próximos 3 años para el propio país de cada encuestada, los porcentajes de respuestas optimistas abarcan sólo un tercio de la muestra en la Argentina. La visión negativa – sumando a quienes tienen **nada** de confianza y las que tienen **no mucha** confianza – alcanza a la mitad de ese universo mientras que un 21% se muestra neutral.

Si bien el escenario preelectoral de la Argentina despierta expectativas de cambios macroeconómicos tendientes a superar la crisis, estas respuestas reflejan que hay conciencia de que los resultados visibles no surgirán en el corto plazo. Las respuestas globales excluyendo a la Argentina se distribuyeron en porcentajes similares para los pronósticos positivos y negativos (40%) y el resto dio respuestas neutras.

Los porcentajes de consultadas que confían tanto en el crecimiento del sector en el que se desempeñan como en el de la compañía para la que trabajan son muy altos en ambas muestras.



En el caso de Argentina, si bien se sabe que los cambios macroeconómicos esperados luego de las elecciones no tendrán un efecto amplio en lo inmediato, sí hay expectativas de que un nuevo eventual gobierno ponga en marcha a sectores clave que a su vez empujen a otras industrias.

Una interpretación análoga podría aplicarse a los gráficos que agrupan a mujeres del resto del mundo (los porcentajes de confianza en el crecimiento de su sector y de su compañía son muy similares a los de Argentina). Confían también en el efecto de arrastre que podrían ejercer los sectores menos afectados por la crisis global sobre otros sectores relacionados y por ende sobre un grupo significativamente numeroso de compañías de distintos rubros.

## ¿Cuál es el panorama de ingresos de su organización para los próximos tres años?

Esta pregunta puso de relieve el hecho de que los escenarios volátiles de la economía mundial dificultan en gran medida la posibilidad de pronosticar con certeza los niveles de crecimiento de las empresas para el próximo trienio.

Mientras que en la muestra de la Argentina la mayoría (29%) proyecta entre un 2.5 y un 4.99% por año, en el total sin la Argentina un 26% (mayoría) hace el mismo pronóstico.

El resto de las respuestas en los dos universos están muy fragmentadas en apreciaciones que van desde un decrecimiento de un 20% hasta un crecimiento que supera el 20%.

## ¿Cuál de los siguientes riesgos representa la mayor amenaza para el crecimiento de su organización?



\*Los porcentajes no suman 100 % porque esta es una pregunta de opción múltiple.

Introducción

Información básica y demográfica

01 Panorama económico y estrategia

02 Manejo de crisis múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e inclusión

07 Carrera

08 Resumen ejecutivo

Contacto

Para las ejecutivas locales el riesgo regulatorio o de cumplimiento (10%), el relacionado al talento (15%), a la ciberseguridad (15%) y a la tecnología emergente o disruptiva (11%) son los que más podrían afectar el crecimiento de la organización.

Al comparar las respuestas con las ejecutivas del resto del mundo sin Argentina, el riesgo económico, con factores como suba de tasas de interés, inflación y recesión (18%) ocupa el primer lugar, seguido de talento (12%), incertidumbre política (10%) y riesgos regulatorios y de cumplimiento (10%).

### Prioridades de inversión

El 57% de las encuestadas argentinas priorizará en los próximos 3 años la inversión en nueva tecnología, mientras que el restante 43% lo hará en habilidades y capacidades de sus empleados.

En cambio, en la muestra global sin Argentina los porcentajes son 25% y 75%, respectivamente.

### Resiliencia

Consultadas sobre cuál es la principal característica que hará a una empresa resiliente frente la incertidumbre actual, las participantes de ambas muestras coincidieron en su apreciación: "rápida adaptación a los cambios del negocio".

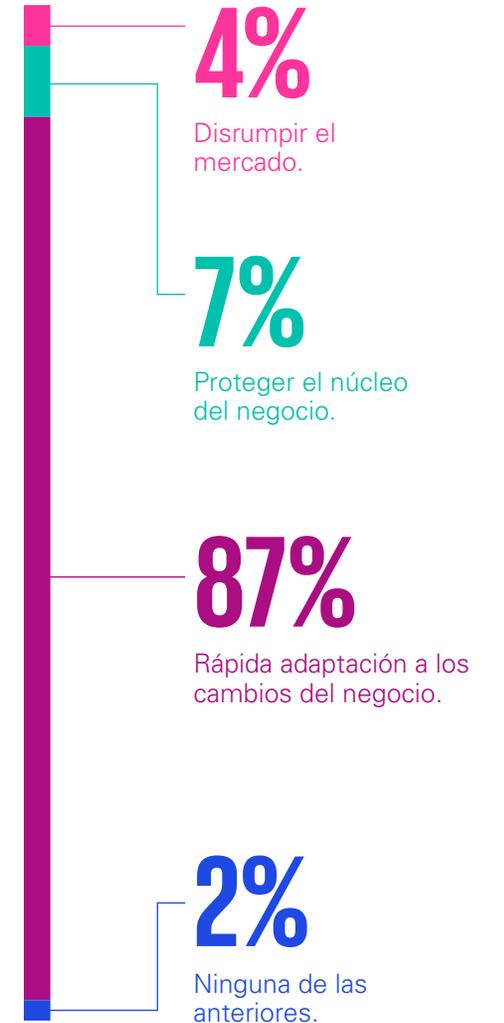
Tanto globalmente como en la Argentina, esta respuesta mayoritaria estuvo cercana al 90%, mientras que en porcentajes muy pequeños de ambos universos muestrales las respuestas se distribuyeron entre "disruptir el mercado", "proteger el núcleo del negocio" y "ninguna de estas respuestas".

## En un clima de negocios incierto, un negocio verdaderamente resiliente es uno que:

Argentina



Global sin Argentina



# 02 | Manejo de crisis múltiples

La pandemia y la pospandemia pusieron y siguen poniendo a prueba la capacidad de respuesta ante lo impredecible e incide en la toma de decisiones estratégicas y en la elaboración de pronósticos.

Ante la siguiente afirmación, las encuestadas estuvieron de acuerdo mayoritariamente:

**En los últimos 3 años la incertidumbre en las decisiones estratégicas y los pronósticos se ha incrementado (“VUCA”: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad, por sus siglas en inglés).**



La invasión rusa a Ucrania, la inflación y los conflictos sociales y políticos constituyen una crisis con múltiples facetas o polycrisis que afecta a muchos países. En el caso de la Argentina, algunos de estos factores están particularmente acentuados. Este escenario ha incrementado las tareas y responsabilidades de líderes y así lo indican las respuestas en ambas muestras.

**En los últimos 3 años la complejidad de mis responsabilidades y tareas se ha incrementado.**



**En los últimos 3 años mi carga de trabajo se ha incrementado.**



Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto



**En los últimos 3 años el ritmo de trabajo se ha incrementado por la cantidad de cambios en curso.**



No sólo quienes ejercen posiciones como líderes sufren las consecuencias de lidiar con crisis múltiples. Según las encuestadas, un total del 66% los empleados en la Argentina y un 56% de los que trabajan para las líderes de la muestra global sin Argentina están más agotados física y emocionalmente.

© 2023 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.



Vivimos en una época marcada por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), desafíos ineludibles para el liderazgo actual. La última década ha potenciado esos desafíos, y hemos presenciado crisis globales que van desde la pandemia hasta conflictos geopolíticos y tensiones económicas.

En este escenario desafiante, el liderazgo adquiere una dimensión más profunda. La capacidad para tomar decisiones bajo presión, rápidamente y con información incompleta, en medio de la incertidumbre, no es suficiente. La empatía para comprender las preocupaciones y diversidad del equipo, así como la flexibilidad para adaptarse a lo inesperado se vuelven cruciales. La conducción exitosa no solo gestiona crisis, sino que las transforma en oportunidades para el crecimiento y la innovación. En mi caso, encuentro motivación adicional en saber que mi trabajo mejora la salud y vida de muchas personas, y el propósito de Medtronic siempre guía mi dirección.

Un factor clave para lograr el éxito, y no sólo en tiempo de crisis, es el equipo de trabajo y el trabajo en equipo. Las personas que nos acompañan, que forman un grupo cohesivo, comprometido, productivo y eficiente, son la base de nuestro éxito. En los equipos, la confianza, motivación, respeto y empatía juegan un rol decisivo.

En nuestra compañía, este enfoque centrado en el talento, en promover sus capacidades, fortalecer los equipos y entregar las herramientas adecuadas para su desarrollo, es lo que nos permite estar preparados para enfrentar nuevos desafíos y disfrutar con pasión de lo que hacemos.

## María Magdalena Moret

Vicepresidente Medtronic South Latam. Vicepresidente CADIEM (Cámara Argentina de Implantables, Insumos y Equipamiento Médico).



# 03 | Liderazgo y talento

Las crisis múltiples afectan el manejo del tiempo, según un 92% de las participantes argentinas y el 84% del total sin Argentina.

Así lo demuestran las respuestas a la afirmación **“Estoy invirtiendo más tiempo en liderazgo y contacto con mis empleados en tiempos de crisis múltiples”**.

Prácticamente no hay quien se manifieste en desacuerdo con esta afirmación en ninguno de los dos universos muestrales mientras que se manifiestan neutrales un 8% y un 14% respectivamente.

Las expectativas de variaciones en las plantillas argentinas están bastante fragmentadas. Los 3 segmentos mayoritarios predicen escenarios de invariabilidad, incrementos menores al 6% e incrementos de entre el 6 y el 10%, respectivamente. El resto, en porcentajes más pequeños, prevé grandes caídas o, en el otro extremo, aumentos importantes en el número de empleados.

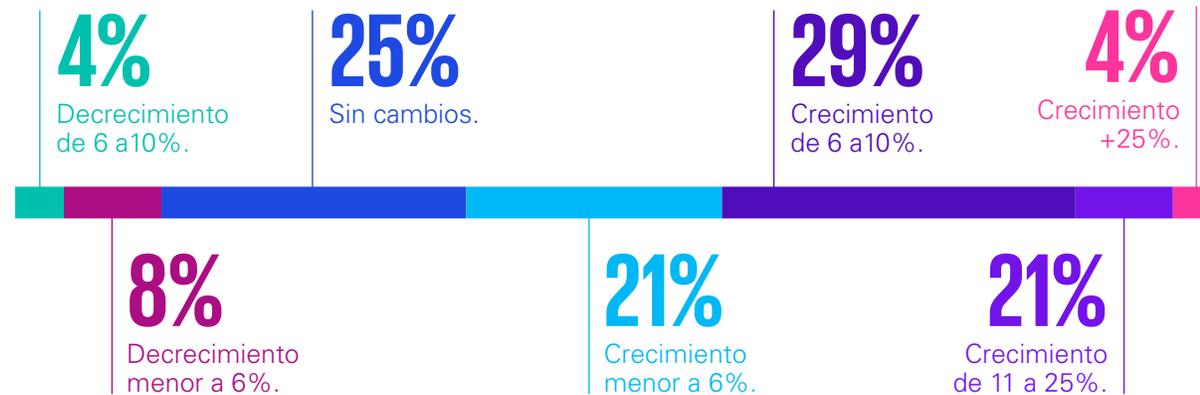
En cuanto al estilo de liderazgo que dicen ejercer las encuestadas, hay coincidencia total en las respuestas mayoritarias de ambos grupos muestrales, donde el 54% define a su conducción como “Estratégica”.

En cambio, definen como “Democrático” a su estilo menos de la décima parte de las argentinas (8% vs. 20% del global).

Además de la adaptación a escenarios impredecibles, una crisis múltiple demanda el ejercicio de un estilo de liderazgo flexible, capaz de interpretar las necesidades de los equipos de trabajo.

Esta conducta queda reflejada en la tres cuartas partes de las respuestas de ambas muestras a la siguiente afirmación:

**Para lidiar con las crisis múltiples tuve que adaptar mi estilo de liderazgo.**



Introducción

Información básica  
y demográfica

---

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

---

Contacto



**Liderar en tiempos de cambios como los que estamos viviendo requiere que, a las habilidades directivas naturales de los líderes, vinculadas a motivación, capacidad de reconocimiento y flexibilidad, se le adicione una importante cuota de sensibilidad. No solo en la etapa de detección de los talentos, sino por sobre todo en la conducción de los equipos, para que se pueda generar un vínculo que vaya más allá del talento técnico, y convierta en aliados estratégicos a sus integrantes.**

## Maricel Lungarzo

Directora de Banco Comafi y Presidente Honorífica  
de Fundación Julio Bocca



# 04 | Tecnología

En los dos universos muestrales la mayoría de las respuestas tienden a acordar o bien mostrarse neutrales ante la consideración de instrumentar una estrategia agresiva de inversión en tecnología.

**¿En qué grado está de acuerdo con instrumentar una estrategia agresiva de inversión digital, destinada a ubicarse como “primer jugador” o “adoptador temprano”?**

	Argentina	Global sin Argentina
Muy de acuerdo	13%	8%
De acuerdo	42%	33%
Neutral	29%	34%
En desacuerdo	13%	22%
Muy en desacuerdo	4%	3%

Al preguntárseles sobre la necesidad de desplazar más rápidamente las inversiones hacia las oportunidades digitales, las líderes argentinas y las globales se inclinaron por estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta alternativa.

**Necesitamos ser más rápidos para desplazar inversiones hacia oportunidades digitales y dejar otros negocios.**



## Preparación para un ciberataque

En línea con los desafíos derivados de la pandemia y la incorporación del trabajo remoto como parte la “nueva normalidad”, las amenazas de ciberseguridad se incrementaron de manera exponencial en los últimos años, haciendo evidente la vulnerabilidad de las empresas que no contaban con una estrategia fuerte para dar respuesta a este tipo de incidentes.

Tomando en cuenta esta premisa, el panorama local indica que el 38 % de las líderes argentinas manifiesta que las empresas que representan se encuentran “bien preparadas” (ninguna encuestada dijo estar “muy bien preparada”) para hacer frente a los ataques de ciberseguridad, porcentaje muy inferior al del resto del mundo sin Argentina, donde el 15% dijo estar “muy bien preparada” y el 51% “bien preparada”.

Cabe agregar que en la encuesta realizada el año anterior se reflejaba un mayor optimismo en las argentinas, ya que en un 63% afirmaba que su empresa estaba “bien preparada” para esta contingencia.

Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto



### ¿Ha tomado medidas para pausar o reducir las estrategias de transformación digital para prepararse para la recesión?

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

	Argentina	Global sin Argentina
<b>Sí</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>
<b>No, pero lo haré en los próximos 6 meses</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<b>No tengo acciones previstas</b>	<b>67%</b>	<b>68%</b>

Una eventual recesión en ciernes no hará que las encuestadas posponga o reduzca sus estrategias digitales, según respondieron en cifras cercanas al 70%, similares en ambos universos.

En cambio, un 20% en las dos muestras ya ha tomado medidas en ese sentido y un 15% lo hará en los próximos seis meses.

© 2023 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.



A pesar del contexto complejo que atraviesa el país, Argentina una vez más demuestra que tiene una marcada tendencia a apoyarse en la tecnología para resolver desafíos productivos. Esto es algo que vemos permanentemente en nuestros clientes, sean empresas grandes, medianas o pequeñas, y describe la actitud de los argentinos hacia la digitalización.

Sin embargo, también notamos que hay un marcado contraste entre la percepción de cuán bien preparadas están las organizaciones para afrontar incidentes de seguridad respecto de las acciones que efectivamente toman para prevenirlos. Esto ocurre, en muchos casos, porque se piensa en la ciberseguridad como un gasto y no como una inversión, y lamentablemente se toman acciones concretas una vez ocurrido un incidente.

Para Oracle la ciberseguridad es un tema estratégico, presente desde el diseño de nuestras soluciones, porque entendemos que el activo más valioso de cualquier compañía son los datos y nos especializamos en resguardarlos.

## Cristina Lorenzo

Gerente General de Oracle para Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia



# 05 | Aspectos ESG

Las prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés de *Environmental, Social and Governance*) son la pieza clave en los planes de impacto de algunas corporaciones.

Indagando sobre en cuál de los tres componentes ESG se centrará su empresa en los próximos tres años, el 38% de las líderes locales coinciden en que lo harán dentro del ámbito social. En segundo lugar, un 29% indica que lo realizarán dentro del área de medio ambiente, un 25% en gobierno corporativo y, por último, el restante 8%, aún no tiene definido su futuro campo de trabajo.

Por su parte, las ejecutivas en la muestra global sin Argentina coinciden al indicar que el ámbito ambiental será en el que se enfocarán principalmente (39%), seguido del social (28%), dejando en tercer lugar a lo referido a gobierno corporativo (22%); sólo el 11% manifiesta no tenerlo claro, un 3% más con relación a sus pares en Argentina.

El 55% de las consultadas argentinas está significativamente de acuerdo en que se encuentran presenciando una mayor demanda de información y transparencia de sus *stakeholders*.

## ¿Desde dónde proviene la mayor demanda y exigencia?

	Argentina	Global sin Argentina
Inversores institucionales	31%	35%
Reguladores	31%	32%
Empleados y nuevas contrataciones	8%	11%
Clientes	31%	21%

La fragilidad de la estabilidad laboral en medio de la crisis económica, tanto en la Argentina como en el resto del mundo, podría ser la causa de que los empleados se focalicen en otras prioridades por sobre el compromiso empresarial con ESG. Así se desprende del bajo número de encuestadas que perciben que las demandas para asumir este compromiso provienen de los empleados: 8% en la muestra argentina y 11% en la global.

La mayor presión para que se fortalezca el compromiso de las empresas con asuntos de ESG proviene de clientes, reguladores e inversores institucionales, en ambas muestras.

Al ponderar el impacto de los programas ESG sobre las finanzas, ambas muestras reflejaron resultados muy similares. Casi un 90% de las respuestas se concentraron en 2 mitades equivalentes: "mejora el desempeño financiero" y "neutral / insignificante", lo cual va a favorecer la profundización de las políticas en este sentido.

Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto



La aplicación de principios relacionados a ESG en las empresas es una práctica relativamente nueva, por lo que aún no hay un criterio único que defina una estrategia o sea capaz de anticipar claramente los desafíos futuros. Así queda expresado en los resultados referidos a estas políticas, donde se observa una marcada fragmentación en los porcentajes asignados a las respuestas sobre los desafíos referidos al desarrollo de estrategias ESG. (Muestra de Argentina)

- Falla en atracción/retención de talento (13%).
- Falla en creación de valor en las inversiones en ESG (8%).
- Falta de presupuesto para invertir en la transformación ESG (13%).
- Percepción de ir detrás de los competidores (25%).
- Regulaciones incrementadas o de cambios frecuentes (8%).
- La tecnología necesaria para medir y monitorear efectivamente sus iniciativas ESG (17%).
- Otros temas urgentes económicos / del negocio que nos desvían del foco ESG (17%).

© 2023 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.



**Integrar el desarrollo sostenible a la estrategia empresarial representa una ventaja competitiva sin ocasionar necesariamente un incremento de costos.**

**Cinco aspectos relevantes:**

- Gestión de riesgos climáticos: anticipa oportunidades y escenarios posibles.
- Marca y reputación: influyen en la preferencia de clientes y atraen talento.
- Acceso al capital: un roadmap sostenible acelera el crecimiento.
- Innovación y eficiencia operativa: repensar procesos de manera creativa.
- Tecnología: acelerador para medir. Brinda trazabilidad y transparencia.

**Todas las empresas, grandes o pequeñas, forman parte de cadenas de valor interconectadas. Es cuestión de tiempo el estar alcanzado.**

**Planificar este proceso es crucial para anticiparse y manejar el propio ritmo.**

**Anabel Perrone**

Co-fundadora y CEO de Because  
Energy Matters



# 06 | Diversidad e inclusión

En el universo de la muestra argentina casi un tercio de las respuestas (29%) afirma que se ha desacelerado el avance sobre diversidad e inclusión en los últimos 3 años.

Un porcentaje apenas menor (28%) expresa la misma respuesta en global, donde la mayoría (44%) no acuerda con que haya una desaceleración.

Si bien en la Argentina la encuesta manifiesta un consenso mayoritario (62%) en que el escrutinio sobre el desempeño de las organizaciones en diversidad se incrementará en los próximos 3 años, en la muestra global surge una adhesión significativamente mayor (76%) a esta previsión.

**El escrutinio sobre la performance en diversidad de las organizaciones continuará aumentando en los próximos 3 años**



Las encuestadas en ambas muestras respondieron mayoritariamente que alcanzar la equidad en la C-Suite de sus organizaciones asegurará el cumplimiento de sus metas de crecimiento.



Puestas a esbozar un pronóstico sobre cuánto tiempo tomará alcanzar la igualdad de género en la mesa de Dirección, las más optimistas de la muestra argentina estiman que esto sucederá en un término de 0 a 5 años (13%).

La muestra global obtuvo el doble de respuestas (27%) que apuestan al mismo plazo.

En el universo global sin Argentina la mitad de las encuestadas responde que en su organización perdura aún un "club de viejos muchachos" que es determinante en las decisiones corporativas. Un porcentaje aún mayor expresa lo mismo entre las participantes argentinas (58%).

Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto



## ¿Existe todavía el “club de los viejos muchachos” en su compañía?

Argentina

58%

Sí

38%

No

4%

No sé

Global sin Argentina

51%

Sí

39%

No

10%

No sé

Los esfuerzos por alcanzar las metas de inclusión y diversidad están dando sus frutos, según se desprende de ambas muestras de la encuesta, ya que las argentinas, en un 63%, dicen experimentar un apoyo a sus carreras a través de una red de líderes femeninas (“el nuevo club de chicas”). En la muestra global, en cambio, la distribución entre quienes afirman lo mismo que la mayoría argentina y las que dicen lo contrario se reparte en mitades: 49% y 46%.



Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto



La reciente encuesta global entre mujeres líderes revela percepciones clave sobre diversidad e inclusión laboral. En Argentina, un tercio de las encuestadas percibe una desaceleración en estos aspectos en los últimos tres años, lo que contrasta con una visión más optimista a nivel mundial. Sin embargo, el optimismo sobre el futuro de la diversidad organizacional es alto: el 62% en Argentina y el 76% a nivel global anticipan mejoras en los próximos tres años. Asimismo, existe una expectativa elevada sobre la equidad de género en altos cargos, con muchas argentinas proyectando igualdad de género en la dirección en un plazo de 0 a 5 años, una perspectiva también respaldada globalmente.

Un desafío notable radica en la influencia de las “estructuras de poder tradicionales” en las decisiones corporativas, destacado por la mitad de las encuestadas globalmente (excluyendo Argentina) y por un mayor porcentaje en Argentina.

Reflexionando en las palabras de Malala Yousafzai: “No podemos tener éxito cuando la mitad de nosotros está retenida”. Estos datos resaltan esa necesidad de impulsar la inclusión y equidad para el progreso colectivo y nos lleva a preguntarnos: ¿Cómo superar la percepción de desaceleración en diversidad e inclusión a nivel local y global? ¿Qué estrategias pueden acelerar la igualdad de género en posiciones directivas? ¿Cómo transformar las „estructuras de poder tradicionales” en favor de una mayor equidad?

Para abordar estos retos, las organizaciones deben pensar y adoptar políticas más inclusivas y transparentes, promover la igualdad de oportunidades, apoyar programas de mentoría y liderazgo para mujeres, y fomentar la diversidad en los equipos de toma de decisiones. Es esencial una cultura corporativa que valore y respete lo distinto.

Los hallazgos de la encuesta nos instan a transformar el optimismo en acciones tangibles, subrayando la necesidad de un compromiso firme, a innovar y generar una revisión profunda de las estructuras de poder para lograr una verdadera igualdad de género y diversidad en el ámbito laboral.

## Sigrid Tolaba

CEO de Southern Trust



Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto



## 07 | Carrera

### ¿Qué condiciones estructurales y organizacionales fueron determinantes para su éxito profesional?

Las respuestas a esta pregunta reflejan la importancia de contar con una network que apunte el crecimiento profesional, ya que tanto en el universo muestral de argentinas como en el global sin Argentina predominó con amplitud esa afirmación: 70% y 57%, respectivamente.

Otras respuestas de las argentinas fueron: Flexibilidad organizacional (por ejemplo trabajo a tiempo parcial) 13%, y en menor escala Cupo femenino (4%).

Con respecto a las áreas de responsabilidad, las argentinas de la muestra ocupan mayoritariamente sectores de Riesgo/Legales/Cumplimiento (29%) seguidos por Finanzas (21%).

La mayoría de los títulos laborales de las encuestadas argentinas es “Socia/Directora” (33%); en segundo lugar “CEO/Chairwoman” (25%). En la muestra global son mayoría las “CEO / Chairwoman” (21%) seguidas por un 17% de “Socia / Directora”.

Tanto los indicadores de responsabilidades como los de títulos laborales revelan que aún son bajos los porcentajes de mujeres que integran el board ejecutivo y también las que tienen responsabilidades estratégicas

En líneas generales, las líderes de Argentina muestran más estabilidad en sus puestos gerenciales, ya que la mayoría (38%) ha permanecido en él más de 20 años y un 33% entre 16 y 20 años.



Introducción

Información básica  
y demográfica

---

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

---

Contacto



**El liderazgo femenino y el fomento a los planes de carrera de las mujeres es aún, sin dudas, un desafío. Si sólo el 16% de los directorios están compuestos por mujeres, cuando socialmente representamos más del 50% de la población, entonces hay una realidad en las organizaciones que debemos repensar. ¿Estamos atendiendo realmente a las barreras a las que se enfrentan las mujeres? Decir que „apostamos por la diversidad y la inclusión“ sin tenerlas en cuenta es una traba para la potencialidad transformadora que podemos tener. Debemos ser claros y tener una responsabilidad más activa.**

**Las mujeres que ocupamos posiciones de liderazgo debemos amplificar, generar las conversaciones necesarias y poner el tema en agenda, especialmente a partir de nuestros propios recorridos. Fomentar redes de contención, apoyarnos entre nosotras, crear los espacios para trabajar sobre la autoestima, la fortaleza, y la autonomía de todas las mujeres, son algunos de los aportes que podemos hacer para promover una equidad real, sin perder de vista el trabajo que debemos hacer sobre las brechas de oportunidades. Es la consistencia, la decisión, y el trabajo conjunto lo que puede crear cambios sostenidos y empezar a derribar los obstáculos estructurales e imaginarios y estereotipos impuestos.**

## Verónica Marcelo

Gerenta General de Natura Argentina.



Introducción

Información básica  
y demográfica

01 Panorama económico y  
estrategia

02 Manejo de crisis  
múltiples

03 Liderazgo y talento

04 Tecnología

05 Aspectos ESG

06 Diversidad e  
inclusión

07 Carrera

08 Resumen  
ejecutivo

Contacto

# Resumen ejecutivo

El foco principal es el liderazgo en tiempos de crisis. En esta edición se ve que aún es muy bajo el porcentaje de mujeres que integran el Board Ejecutivo y es interesante que el 50% de las líderes superan los 50 años, y el 83% señala contar con ayuda en el manejo de su vida familiar y privada.

Otros hallazgos que considero relevantes son:

- La principal característica que hará a una empresa resiliente frente la incertidumbre actual es la rápida adaptación a los cambios del negocio, priorizando la inversión en nueva tecnología y en habilidades y capacidades de sus empleados.
- Las crisis múltiples afectan el manejo del tiempo y es importante la adaptación a escenarios impredecibles y el ejercicio de un estilo de liderazgo flexible capaz de interpretar las necesidades de los equipos de trabajo.
- La aplicación de principios relacionados a ESG en las empresas es una práctica relativamente nueva, por lo que aún no hay un criterio único que defina una estrategia o sea capaz de anticipar claramente los desafíos futuros. La mayor presión para que se fortalezca el compromiso de las empresas con asuntos de ESG proviene de clientes, reguladores e inversores institucionales, en ambas muestras.
- Hablando de cuánto tiempo tomará alcanzar la igualdad de género en la mesa de Dirección, las encuestadas más optimistas de la muestra argentina estiman en un mínimo porcentaje que ocurrirá dentro de los próximos 5 años mientras que a nivel global esa muestra se duplica. Es importante destacar que más de la mitad de las líderes locales experimentan apoyo a sus carreras a través de una red de líderes femeninas, siendo un 15% más que a nivel global.
- Las ejecutivas argentinas y globales coinciden en la importancia de contar con una network que apunte el crecimiento profesional.

El liderazgo en tiempo de crisis y la resiliencia es fundamental para las empresas y los talentos. La adaptación a los cambios constantes en el negocio y a las necesidades de los equipos de trabajo son claves en este sentido.

Es un desafío para las ejecutivas aportar una mirada innovadora y diversa, colaborar en red para acompañar y transformar la crisis en oportunidades.



**Andrea Pastrana**

Socia Líder de Diversidad, Inclusión  
y Equidad KPMG en Argentina

# Contacto

## KPMG Argentina

Bouchard 710 - 6to piso  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Argentina

## Andrea Pastrana

Socia Líder de Diversidad, Inclusión y Equidad  
KPMG en Argentina  
[anpastrana@kpmg.com.ar](mailto:anpastrana@kpmg.com.ar)

[kpmg.com.ar](https://kpmg.com.ar)



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2023 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.