



Global Female Leaders Outlook

Capítulo Argentina

KPMG Argentina





Contenidos

Introducción	3
Participantes y sus características personales	4
01 Perspectivas a futuro	6
02 Digitalización y ciberseguridad	10
03 Innovación y tecnología	13
04 Propósito y aspectos ESG	15
05 Carrera y motivación	19
06 COVID-19 y nuevo trabajo	22
Contacto	25

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto

Introducción

Nos complace presentarles la edición 2022 del Global Female Leaders Outlook, encuesta que, por cuarto año consecutivo, KPMG International y Management Circle han organizado para darle visibilidad a la perspectiva de las mujeres en roles directivos sobre los temas que lideran las agendas de las organizaciones en el mundo.

El Capítulo Argentina contó con la participación de ejecutivas locales, quienes nos dieron su visión sobre las perspectivas a futuro de las empresas que representan, los desafíos de la aceleración de los procesos de innovación, ciberseguridad y transformación digital, además de la creciente relevancia de los aspectos ESG en las compañías y el impacto del COVID-19 en el mundo laboral.

También, hicimos un relevamiento de la percepción de estas ejecutivas sobre sus carreras, lo que las motiva en el ámbito profesional y cómo desde sus puestos de liderazgo pueden ser motor para mejorar las estadísticas de diversidad y equidad de género en los Directorios locales.

Además, en algunas temáticas, podrán encontrar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en el reporte anterior y las semejanzas o discrepancias con la visión de las ejecutivas en la región sobre todos los aspectos tratados en el documento.

Esperamos que en las siguientes páginas encuentren información relevante en materia de estrategia de negocios y que sirva de guía e inspiración para seguir creciendo.



Tamara Vinitzky
Socia Líder de Diversidad, Inclusión y Equidad
KPMG en Argentina

Participantes y sus características personales

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



El **70 %** de las participantes reportan que sus compañías incrementaron sus ingresos a pesar de la pandemia, un **30 %** más que lo reportado en el último informe realizado en 2020.



Participantes



Las organizaciones de las que son parte las ejecutivas argentinas consultadas operan en 6 países:



Características de las líderes argentinas encuestadas

El 100 % de las argentinas consultadas son mayores a 30 años (60 % se encuentra entre 40 y 50 años específicamente). Asimismo, cuentan con estudios universitarios superiores: destacamos que el 87 % realizó una maestría. El 77 % tiene hijos, y en su vida familiar el 83 % promueve una estructura de igualdad.

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

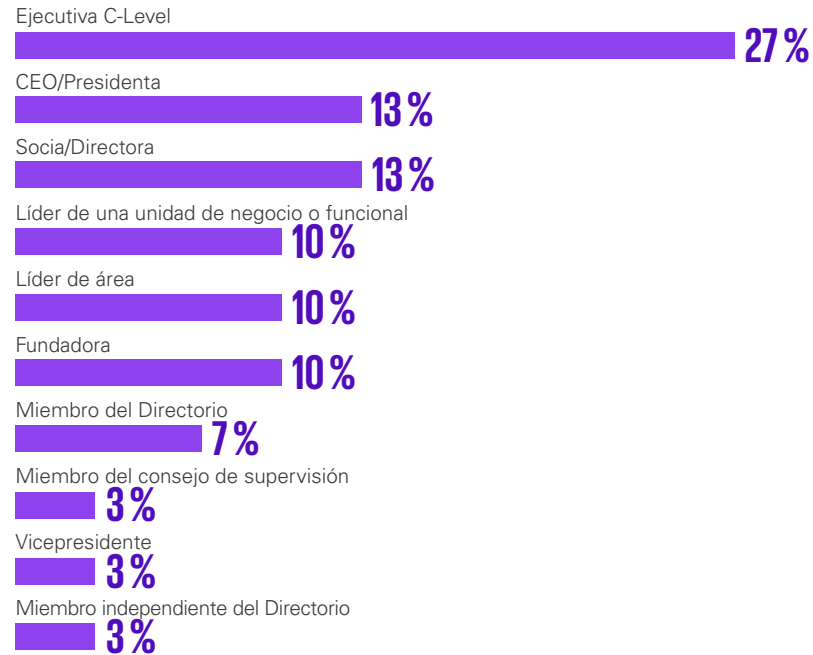
06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



Posición actual de las participantes

Las ejecutivas locales encuestadas en su mayoría desempeñan cargos C-Level, son CEO's, Presidentas o Socias de las empresas que representan.

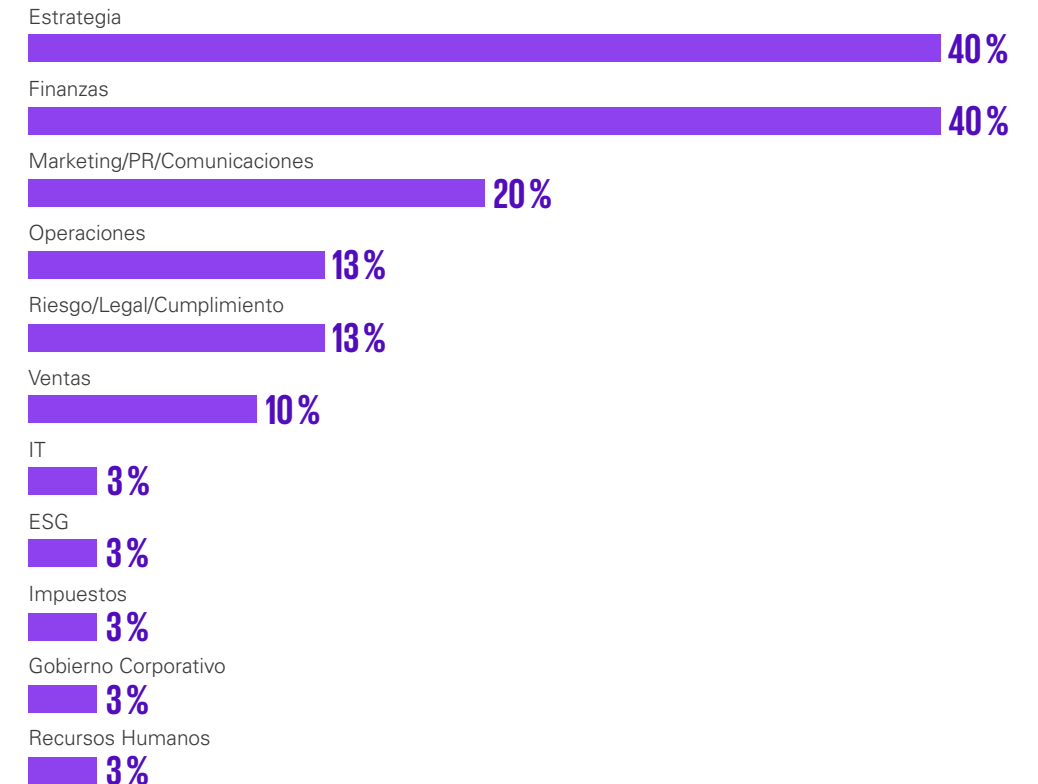


El 50% manifiesta que no participa en otras empresas con alguna posición relevante. De las líderes que sí lo hacen, el 23% indica que es miembro del Directorio, el 10% se desempeña como Presidenta del Directorio, 7% lidera una red de mujeres y el 10% encabeza o participa en una organización sin fines de lucro.

El 77% de las líderes argentinas tiene entre 3 y 5 años o más en el cargo y solo el 7% tomó una nueva posición en el último año. Todas las ejecutivas que participaron ocuparon puestos gerenciales y más de la mitad (53%) lo hace desde hace más de 15 años.

¿Cuál es su área de responsabilidad actual?

Las encuestadas locales respondieron en su mayoría que la responsabilidad derivada de sus cargos se encontraba entre la definición de la estrategia y las finanzas de la empresa, seguido de encabezar los departamentos de Marketing y Comunicaciones, Operaciones y Riesgo.



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

01 | Perspectivas a futuro

Crecimiento

Las líderes argentinas manifiestan dudas con respecto al crecimiento de la economía global (44%), en contraste con el optimismo del 36 % de las encuestadas locales, quienes confían que en los próximos tres años habrá una evolución en este aspecto. Si comparamos con sus pares de la región, las opiniones se encuentran divididas en 36 % tanto para las perspectivas optimistas como pesimistas, dejando un 28 % de encuestadas con una visión neutral al respecto.

Con relación a las perspectivas de crecimiento para el país, las ejecutivas locales indicaron que no están seguras de que Argentina tenga un futuro promisorio (80 %), similar a las respuestas de las líderes de la región, quienes coincidieron en esta visión pesimista en sus países (59 %).

En cuanto a la proyección para sus compañías (53%, similar al 52% de 2020) y el sector en el que se desenvuelven (57%, superior al 37% de 2020), las encuestadas manifiestan seguridad y confianza en su crecimiento en los próximos años,

coincidiendo con sus pares de Sudamérica, quienes con un 51 % y 58 % respectivamente afirmaron que tenían una perspectiva positiva.

Ingresos

Para el 90 % de las ejecutivas locales, los ingresos de sus organizaciones aumentarán en los próximos años. En la tabla presentada a la derecha se detallan los porcentajes que estiman. Por su parte, casi la totalidad de sus pares en la región coinciden con esta proyección (93 %).

Talento

Para el 37 % de las líderes argentinas su plantilla de empleados permanecerá igual (similar al 40% de 2020), mientras que un 23 % considera que aumentará más del 6 %, por debajo de la opinión de las ejecutivas de la región (32 %). El 26 % considera que el personal de su organización se mantendrá como hasta ahora (por encima del 21% de lo indicado en 2020).

Aumentará más de 20 %

13%

Aumentará entre 10 y 20 %

20%

Aumentará entre 5 y 10 %

23%

Aumentará entre 2, 5 y 5 %

17%

Aumentará entre 1 y 2,5 %

17%

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



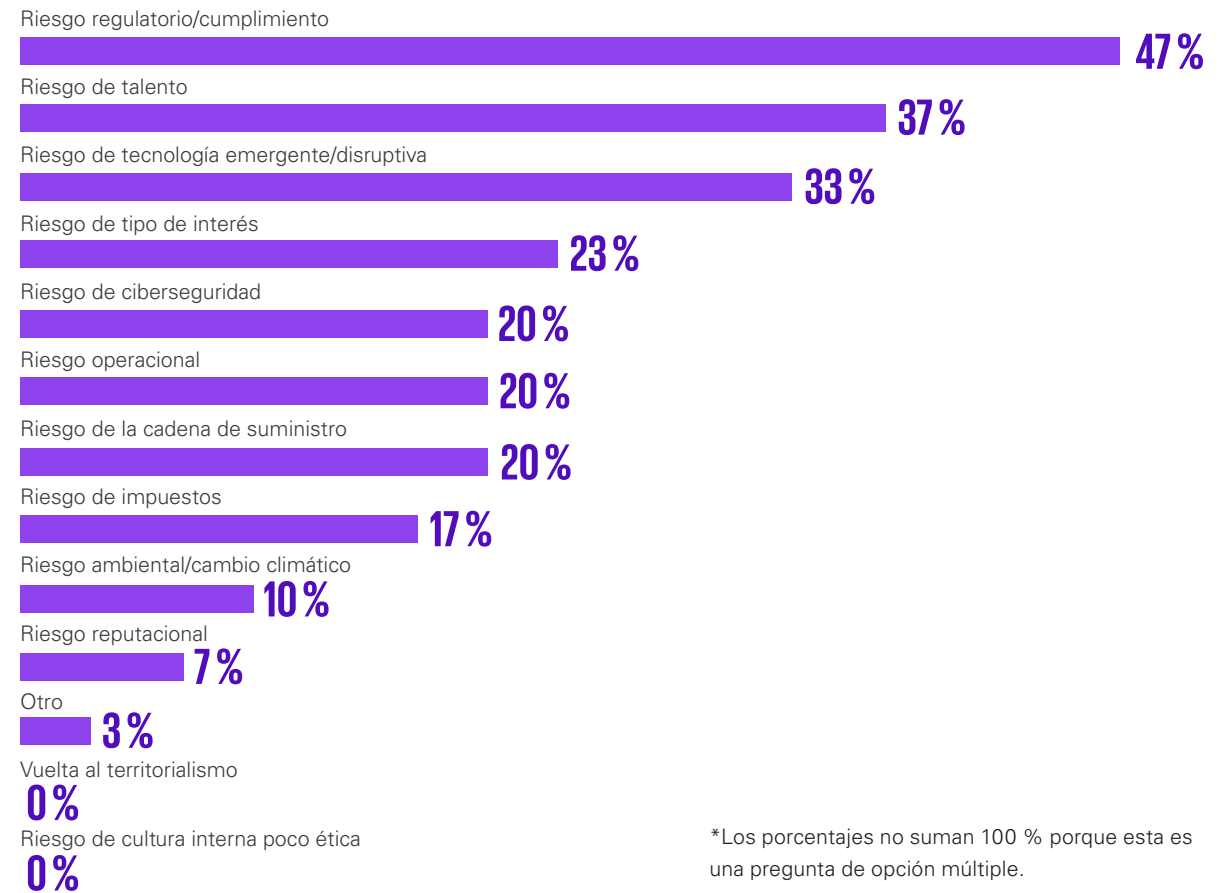
Riesgos

Para las ejecutivas locales el riesgo regulatorio o de cumplimiento (47 %), el relacionado al talento (37 %) y a la tecnología emergente o disruptiva (33 %) son los que podrían afectar el crecimiento de la organización. En este sentido, podemos inferir que los mismos tienen íntima relación con los desafíos derivados de la pandemia, debido a que las compañías tuvieron que acelerar exponencialmente sus procesos de transformación y aquellas que no estaban preparadas o que no se adaptaron a los cambios de manera eficiente se vieron perjudicadas.

Al comparar las respuestas con las ejecutivas de la región, el riesgo del talento (41 %) ocupa el primer lugar, seguido del regulatorio o de cumplimiento (36 %), ciberseguridad (34 %) y de tecnologías emergentes o disruptivas (30 %). Por lo tanto, podemos afirmar que las líderes, tanto en Argentina como en el resto de Sudamérica, coinciden con las amenazas claves a las que les tienen que prestar especial atención.

En línea con lo mencionado anteriormente, es importante destacar que el origen de estas respuestas está íntimamente vinculado con el impacto de la pandemia. En la actualidad, por ejemplo, el trabajo híbrido o 100 % remoto representa un beneficio que el talento no está dispuesto a negociar. Asimismo, las leyes y normativas promulgadas recientemente que surgieron para tratar de parametrizar la “nueva normalidad”, así como también las ventajas

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



competitivas relacionadas a las nuevas tecnologías, pueden requerir una inversión importante para las empresas y que no todas pueden afrontar, impactando así en la estrategia a futuro de las organizaciones.

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

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



Estamos en un contexto en el que las pocas certidumbres a la hora de planificar las dan los escenarios negativos: inflación, brecha altísima, falta de dólares, cepo y restricciones a las importaciones. Las empresas están en *wait and see* y preservarse es el mandato que hace que decidan estar en suspenso mientras los tiempos se precipitan.

¿Con qué instrumentos podemos gestionar semejante cantidad de riesgos? En el corto plazo, lo que está a mano: cobertura y manejo de caja, optimizar la administración y el ahorro de costos, mejorar la gestión de insumos, la retención de talentos y definir inversiones selectivas (de oportunidad). Con ese oxígeno, es ineludible consensuar una visión estratégica a partir de un nuevo *mindset*, que gestione la disrupción con una mirada orientada al crecimiento.

En los próximos tres años las compañías se enfrentan a dos tipos de desafíos simultáneos: gestionar eficientemente el cortísimo plazo con foco en las estrategias de financiamiento, *pricing* y abastecimiento de insumos, y atravesar un camino de profunda transformación de la morfología de los mercados, la relación con el consumidor y los productos demandados.

Mariana Camino

Socia y CEO de ABECEB



Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto

Prioridades operativas

Las encuestadas argentinas consideran que estas son las tres principales prioridades operativas para las organizaciones que representan:



Propuesta de valor al empleado para atraer y retener el talento.



Avanzar con la digitalización y conectividad de todas las áreas funcionales.



Capital e insumos a prueba de inflación.

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

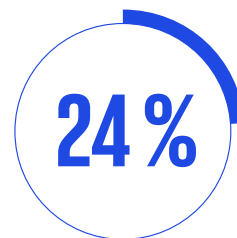
Reconfigurar y asegurar la cadena de suministro (9 %), la ciberseguridad (9 %) y la integración de informes ESG en sus procesos (2 %) fueron las opciones menos votadas.

posición la premisa relacionada a la cadena de suministro. De esta manera inferimos que en la región las prioridades operativas están bastante alineadas, a pesar de la realidad específica que afecta a cada país.

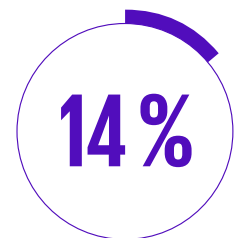
Por su parte, sus pares en Sudamérica coinciden con los dos primeros criterios del top 3 elegido por las líderes locales, sumando en tercera



Propuesta de valor al empleado para atraer y retener el talento.



Avanzar con la digitalización y conectividad de todas las áreas funcionales.



Reconfigurar y asegurar la cadena de suministro.



02 | Digitalización y ciberseguridad

El 70 % de las líderes argentinas y el 78 % de sus pares sudamericanas manifiestan que las nuevas asociaciones serán fundamentales para continuar con el ritmo de transformación digital de sus empresas. El 70 % y 58 % respectivamente también hacen referencia a que ya se encuentran trabajando en la materia con un ritmo acelerado.

Asimismo, el 73 % de las ejecutivas locales y el 85 % de las encuestadas en la región, indican que revisando su estrategia decidieron cambiar la inversión de sus compañías y orientarla a las herramientas digitales; muy en línea con lo manifestado anteriormente en relación al impacto de la pandemia en la estrategia y las prioridades de sus organizaciones.

También es importante destacar que, ante la premisa de una estrategia de inversión digital agresiva, la opinión se encuentra dividida: un 50 % manifiesta estar de acuerdo, mientras que el otro 50 % permanece neutral o rechaza la idea, tanto en Argentina como en la región.

Desafíos para acelerar la transformación digital

Superada la etapa más álgida de la pandemia y en la búsqueda de incrementar el ritmo en el proceso de transformación digital de las empresas que representan, los siguientes desafíos son los más importantes que las líderes locales tuvieron que enfrentar para lograr su objetivo (ver cuadro de la derecha).

En líneas generales, la falta de capacitación y la poca experiencia de líderes y personal operativo en estos aspectos representan los retos que impactan en mayor medida en el proceso de acelerar la transformación digital y, por lo tanto, en ellos se deben enfocar para mejorar sus estrategias a futuro. Al realizar la comparación con los datos obtenidos en el [informe 2020](#), podemos evidenciar que los desafíos para las encuestadas argentinas cambiaron de manera radical en la actualidad, incluyendo en los primeros lugares a aquellos criterios que hace dos años no consideraban como claves en las operaciones del área de tecnología.

Desafío	% de la muestra	Posición en el informe 2020
Falta de habilidades y capacidad en la organización de TI.	22%	#3
Pasar de proyectos piloto y experimentos a una implementación a gran escala.	22%	#4
Dificultad para tomar decisiones rápidas relacionadas con la tecnología.	18%	#5
No hay una visión coherente sobre las tendencias tecnológicas clave sobre las cuales actuar.	12%	#6
Falta de capital para acelerar el proceso.	10%	#2
Falta de conocimiento sobre futuros escenarios operativos.	8%	#1
No tenemos las personas adecuadas en los puestos clave.	6%	#7

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto

“

Uno de los principales desafíos en digitalización y ciberseguridad es el talento. La transformación digital y la tecnología nos reta a pensar en nuevos roles, en cómo agregar valor en todos los niveles de la organización y al mismo tiempo estar alineados al propósito. El para qué hago lo que hago es clave.

Es esencial contar con una estrategia que permita atraer, retener y desarrollar talento con programas de *reskilling*, *upskilling* y proyectos atractivos, en los que la tecnología sea un impulsor de nuevos negocios. Los modelos descentralizados para escalar son necesarios, seguidos de prácticas comunes para evangelizar las golden rules y programas de comunicación y concientización sobre ciberseguridad en toda la organización.

Diseñar arquitecturas escalables y sencillas en un contexto híbrido requiere de innovación y adaptación de procesos y tecnologías, considerando desde el inicio el valor de los datos como un diferencial para la detección de nuevas oportunidades y negocios. Nuestra capacidad de aprender en forma continua e incentivar el *lifelong learning* en la organización es relevante para la innovación y los negocios futuros.

Mariangeles Krawec

Directora de Infraestructura,
Plataformas y Operación de Telecom



Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

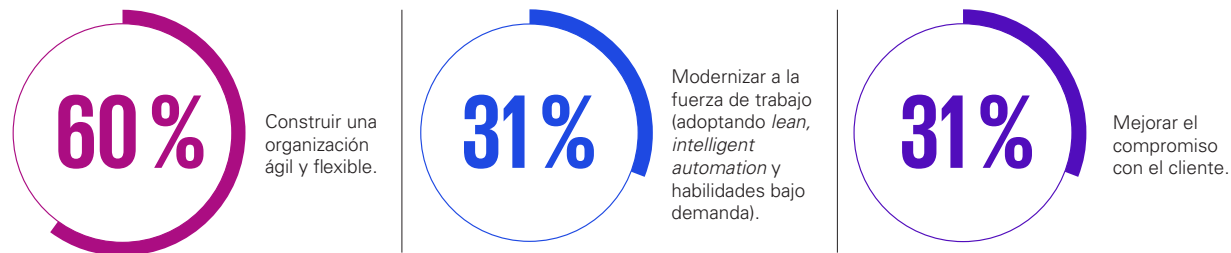
06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto

Resiliencia digital

El término resiliencia estuvo muy presente luego de los desafíos de los últimos años. Al llevarlo al terreno digital, implica reconocer aquellas acciones que las ejecutivas consultadas consideran que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar y establecer nuevas estrategias en pos del crecimiento y fortalecimiento de su gestión en el área de tecnología. En la tabla de la derecha podemos ver aquellas a las que les prestan especial importancia las líderes locales y regionales.

En cambio, en 2020, el top 3 de estrategias estaba enfocado en:



El top 3 de estrategias para mejorar la resiliencia digital es compartido por las encuestadas locales y en Sudamérica, por lo que podemos inferir que, a pesar de encontrarse en contextos geopolíticos diferentes, las líderes están alineadas en su percepción y próximos pasos para asegurarse llevar a cabo las mejores prácticas para beneficio de sus organizaciones.

Preparación para un ciberataque

En línea con los desafíos derivados de la pandemia y la incorporación del trabajo remoto como parte de la “nueva normalidad”, las amenazas de ciberseguridad se incrementaron de manera exponencial, 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 es bastante optimista: el 63 % de las líderes argentinas indicaron que las empresas que representan se encuentran preparadas para hacer frente a los ataques de ciberseguridad, porcentaje superior al obtenido en la región ante la misma pregunta (49 %).

Resiliencia digital	% de la muestra	Posición en la región
Establecer una fuerte cultura digital y de riesgo cibernético en la organización defendida por los líderes.	26%	#1
Invertir para desarrollar una infraestructura de tecnología segura y resistente basada en la nube.	18%	#2
Adoptar la automatización para agilizar y optimizar la seguridad y la gestión de riesgos tecnológicos.	13%	#3
Fortalecer la gobernanza en torno a la resiliencia operativa y la capacidad de recuperación de un incidente importante.	12%	#3
Incorporar principios de seguridad y resiliencia en el diseño de futuros sistemas y servicios.	12%	#4
Centrarse en mejorar las habilidades en ciberseguridad y otras áreas de riesgo tecnológico.	9%	#2
Incorporar un enfoque integral de la ética y la privacidad de los datos.	7%	#5
Centrarse en la seguridad y la resiliencia de las cadenas de suministro/ecosistema de proveedores.	3%	#6

03 | Innovación y tecnología

Para el 87 % de las ejecutivas locales la innovación será el factor más importante para que toda la empresa sobreviva después de la pandemia, porcentaje ligeramente superior al 83 % obtenido en el informe 2020. Asimismo, se les consultó si sus organizaciones tienen una cultura en la que se celebran las iniciativas de innovación, y las opiniones se vieron más divididas: un 47 % estuvo de acuerdo, un 30 % manifestó desacuerdo y el 23 % restante se mantuvo neutral.

Sobre la pregunta, ¿cuál de las siguientes tecnologías será la más importante para su empresa en los próximos tres años? Las líderes ranquearon las siguientes tecnologías, en este orden (ver cuadro de la derecha):

Al comparar con el [informe realizado en 2020](#) el top 3 se mantiene, solo con la diferencia de la reubicación de la opción de la nube por encima de la automatización robótica de procesos. Destacamos además el ascenso al cuarto y quinto lugar de las herramientas basadas en Blockchain y las criptomonedas, tecnologías que se encontraban por debajo del 5G en el reporte anterior y que hoy son consideradas mucho más relevantes para los negocios.

Tecnologías	% de la muestra	Posición en el informe 2020
Inteligencia artificial / Machine learning	60%	#1
Cloud	43%	#3
Automatización robótica de procesos	37%	#2
Herramientas basadas en Blockchain	30%	#5
Criptomonedas / Tokenización para respaldar nuevas oportunidades de ingresos económicos	17%	#6
Otra	10%	-
5G	7%	#4
VR / AR	3%	#9
IoT / 14.0	3%	#8
3D / 4D	0%	#7

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

Con relación a la inversión priorizada en objetivos de crecimiento y transformación de sus organizaciones, el 80 % de las encuestadas manifiesta estar invirtiendo más en el desarrollo de las habilidades y capacidades de su fuerza laboral, respuesta que nos permite inferir que están tomando acciones concretas para superar este desafío, el cual, en el capítulo tres de este reporte, fue rankeado como el primero al que le debían prestar atención para acelerar el proceso de transformación de sus compañías.

Ante la premisa del nivel de responsabilidad como líder de empresa porque parte del talento esté “varado” frente al creciente nivel de automatización de procesos, las líderes argentinas manifestaron tener una cuota de responsabilidad significativa (43 %) o algo de responsabilidad (40 %); respuestas que van en línea con la necesidad clara de capacitar a la fuerza laboral y de sumar herramientas tecnológicas a sus procesos para darle el impulso a la tecnología e innovación, con el fin de no quedarse atrás en un contexto que requiere agilidad, inmediatez y practicidad al momento de dar soluciones a los desafíos actuales.

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



Es probable que la mayor limitación en las organizaciones para ser fuente de disrupción es la flexibilidad de sus líderes, en particular CEOs, Directores Ejecutivos y no Ejecutivos. Estoy convencida de que una iniciativa de corporate venture es una excelente herramienta para la innovación. No es fácil, ni intuitiva y si es liderada por un equipo cuyo *expertise* fue manejar el día a día de la empresa, es poco probable que el resultado sea muy distinto a lo que se haya logrado hasta el momento. La buena noticia es que la herramienta existe. Solo requiere de un artesano para operarla con éxito.

Gabriela Macagni

Managing partner de Matterscale Ventures

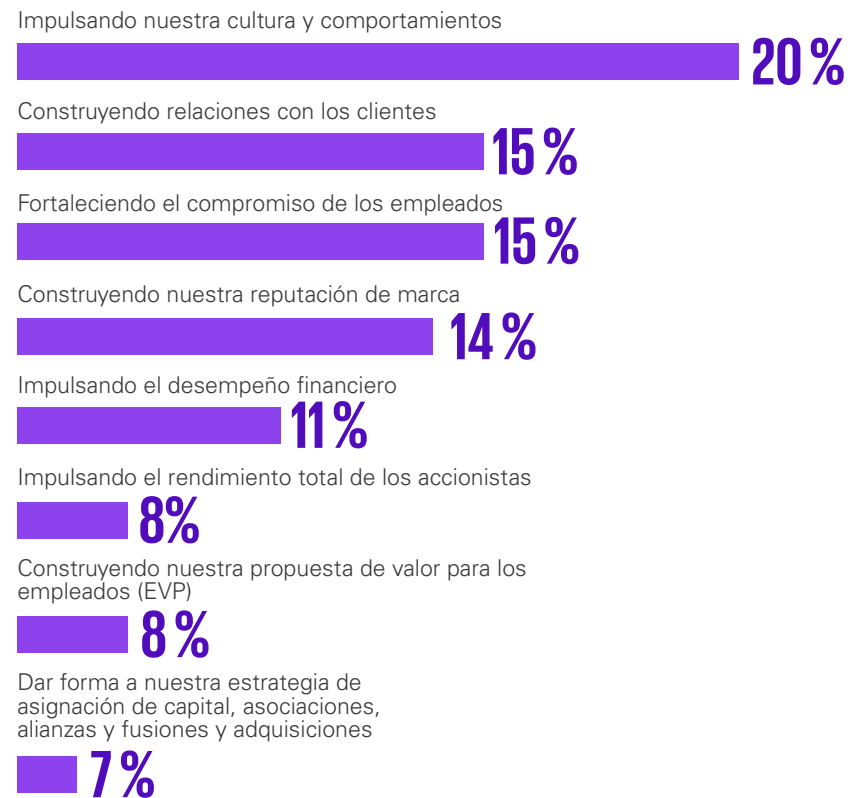
04 | Propósito y aspectos ESG

Propósito

El propósito es el motor de las organizaciones. Acompaña a la estrategia de negocio para crear valor en la sociedad en la que habitamos y oficia de guía para las compañías en sus resoluciones. Frente a esta premisa, el 90 % de las mujeres en roles directivos de Argentina entiende que su empresa cuenta con un propósito que impacta positivamente en la toma de decisiones dentro de sus compañías. Porcentaje ligeramente superior al obtenido en el relevamiento de líderes en Sudamérica (86 %).

Al ser consultadas sobre la forma en la que su propósito afectará las diferentes áreas de sus compañías, las encuestadas argentinas sostienen que se podrá medir el impacto de las acciones mediante el impulso de su cultura y comportamientos (20 %); el fortalecimiento del compromiso de sus empleados (15 %); construyendo relaciones con los clientes (15 %); construyendo su reputación de marca (14 %); impulsando el desempeño financiero (11 %); creando su propuesta de valor para los empleados (EPV) (8 %); impulsando el rendimiento total de los accionistas (8 %); y dándole forma a su estrategia

Impacto del propósito en los departamentos de la empresa



Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



de asignación de capital, asociaciones, alianzas y fusiones y adquisiciones (7 %).

Ante la misma pregunta, sus pares en la región difirieron al colocar en primer lugar la opción relacionada a la construcción de relaciones con sus clientes (19 %), seguido de lo referido al impulso financiero (17 %) y la construcción de su reputación de marca (15 %), por lo que podemos inferir que la visión de las líderes en Sudamérica está dirigida hacia el impacto externo del propósito, mientras que las ejecutivas locales proyectan ese impacto a la parte interna de sus compañías.

El propósito opera en la toma de decisiones mediante la definición de diferentes prácticas y puede dejar una huella en cada uno de los colaboradores que forman parte de las organizaciones.

Ante la consulta sobre cómo impacta en la toma de decisiones, las referentes están de acuerdo en que:

Premisa	Argentina	Región
Está utilizando su propósito corporativo para ayudar a impulsar la acción con el fin de abordar las necesidades de sus grupos de interés.	74%	58%
Su propósito es un componente clave de la propuesta de valor para los empleados (EPV).	63%	46%
Siente una conexión emocional más fuerte con su propósito desde que comenzó la crisis.	59%	48%

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 37 % de las líderes locales coinciden en que lo harán dentro del ámbito social. En segundo lugar, un 23 % indica que lo realizarán dentro del área de medio ambiente, un 17 % en gobierno corporativo y, por último, el restante 23 %, aún no tiene definido su futuro campo de trabajo.

Por su parte, las ejecutivas en la región coinciden al indicar que el ámbito social será en el que se enfocarán (31 %), seguido del gobierno corporativo (29 %), dejando en tercer lugar al medioambiente (27%); solo el 13 % manifiesta no tenerlo claro, un 10 % menos con relación a sus pares en Argentina.

El 57 % de las consultadas está significativamente de acuerdo en que se encuentran presenciando una mayor demanda de información y transparencia de sus *stakeholders*. Este dato difiere del obtenido en el [informe anterior de 2020](#), en el cual solo el 46 % del universo de mujeres indicaba sentir mucha presión de sus clientes, empleados y partes intervinientes para la toma de medidas. Asimismo, la solicitud de transparencia también se ve trasladada a los informes de ESG, para los que se destaca la participación de inversores institucionales (44 %), entes reguladores (33 %), clientes (11 %) o empleados (11 %), como las mayores partes demandantes.

En contraste, las encuestadas en Sudamérica coinciden con las líderes locales al indicar con un 40% que los inversores institucionales demandarán mayor transparencia en los reportes ESG, pero ubican a los clientes (30 %) y reguladores (17 %) por encima del requerimiento de los empleados (14%).

Las estrategias de sostenibilidad también están alcanzando a la comunicación. Uno de los puntos más importantes a la hora de accionar las diferentes prácticas que componen los aspectos ESG, es la manera en la que se anuncia su desempeño hacia las partes interesadas. Uno de los grandes desafíos que surgen en torno a esto es el relacionado al por qué los informes de desempeño ESG hasta el momento no cuentan con el rigor de los informes financieros dentro de las organizaciones (37 %), opinión que comparten sus pares en Sudamérica (35 %). En segundo lugar se destaca, tanto para las

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



líderes locales (27 %) como para las regionales (19%), la falta de un marco global aceptado para medir y divulgar el desempeño ESG.

A partir de la tercera opción, las opiniones de las encuestadas en Argentina y la región difieren un poco. Para las ejecutivas locales el esfuerzo en satisfacer las necesidades de informes ESG de diferentes inversores y *stakeholders* (17 %), el escepticismo de las partes sobre el "lavado verde" de las divulgaciones de rendimiento ESG (10 %) y la lucha por articular una historia ESG convincente (10%), son desafíos que están dispuestas a afrontar.

Por su parte, las ejecutivas sudamericanas ponderan la opción relacionada al "lavado verde" (17 %) y la lucha por articular una historia convincente en materia de ESG (15 %) por encima del esfuerzo en satisfacer las necesidades de informes ESG de diferentes inversores y *stakeholders* (14 %).

¿Cuál es el desafío clave para comunicar su desempeño ESG a las partes interesadas?

Los informes de desempeño ESG dentro de la organización aún no tienen el rigor de los informes financieros



Falta de un marco global aceptado para medir y divulgar el desempeño ESG



Nos esforzamos por satisfacer las necesidades de informes ESG de diferentes inversores y otras partes interesadas



Luchamos por articular una historia ESG convincente



Escepticismo de las partes interesadas en torno al "lavado verde" de las divulgaciones de rendimiento de ESG



Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto

“

Los indicadores ESG son una herramienta clave para que las partes interesadas: inversionistas, empleados, clientes y ONG's, entre otros, puedan evaluar a las compañías hoy en día, otorgando una mayor transparencia para la forma de hacer negocios de manera sostenible y que va más allá de la protección del medio ambiente. Estos aspectos, también tienen en cuenta cuestiones sociales como las buenas prácticas laborales, los derechos humanos y el compromiso con la comunidad, así como la buena gobernanza empresarial. Lo más interesante, es que cada compañía define sus propios criterios ESG, qué indicadores quiere trabajar y luego difundir con datos concretos. Ellos permiten valorar si el desempeño y la misión de la compañía están a la altura de las expectativas de cada una de las partes; en áreas de acción como la descarbonización, la integridad y también por supuesto el rendimiento económico. Por lo tanto, afectan directamente a la rentabilidad del negocio como también a la creación de marca empleadora o reputación corporativa. Si bien todavía no es un requisito obligatorio, estos indicadores son cada vez más frecuentes en los informes de las grandes empresas.

María Ángela Stelzer

Directora de Asuntos Corporativos, Legales y Públicos de Volkswagen Group Argentina



05 | Carrera y motivación

El 70 % de las líderes argentinas poseen un plan estratégico para avanzar en su carrera, valor que se incrementó levemente con respecto al [informe anterior](#) (66 %).

El 60 % de ellas esperan desarrollar nuevas posibilidades de carrera en el campo ESG, destacándose el área social como la más deseada para la explotación de nuevas posibilidades (50 %). En segundo lugar, se encuentra el área de gobierno (45 %) y, por último, el área medio ambiental (5 %).

La crisis del COVID-19 y la forma en que esta evolucionaría, contribuyó a la generación de un panorama de expectativa durante el año 2020. En el informe anterior, el 46 % de las líderes locales desconocía si la crisis sanitaria causaría un impacto en su próximo paso profesional, mientras que, en la actualidad, las encuestadas piensan que las consecuencias de este efectivamente se verán reflejadas en su futuro (33 %).

Equidad de género

El 67 % de las encuestadas considera que en sus organizaciones hay transparencia con respecto a la igualdad salarial, valor que se diferencia drásticamente con el relevamiento realizado durante el año 2020 (43 %). Es importante destacar también que actualmente un 17 % considera que no existe paridad salarial con respecto al universo masculino que ejecuta el mismo tipo de tareas. Por el contrario, un 10 % nunca ha solicitado esa información y, en menor medida, un 7 % indica desconocer este dato.

Los avances en diversidad e inclusión se han visto frenados por la crisis del COVID-19 para el 43 % y 31 % de las encuestadas argentinas y sudamericanas respectivamente. Frente a la consulta si consideran que todavía queda mucho por hacer para construir la diversidad de género en los Directorios y niveles gerenciales, el 50 % de las líderes locales se encuentra de acuerdo con esta afirmación, el 43 % muy de acuerdo y 7 % no presenta una opinión formada en relación con este tema. Por su parte, el 51 % de las ejecutivas en la región responden que se encuentran muy de

acuerdo, 36 % de acuerdo, 7 % no se inclina por ninguna opción y 6 % manifiesta estar en desacuerdo con esta premisa.

Para las líderes argentinas, dos de las razones por las que existe un bajo porcentaje de mujeres en roles gerenciales o de alto nivel (C-suite) se debe, en primer lugar, a una cultura corporativa dominada por hombres (34 %) y, en segundo lugar, a la dificultad para equilibrar la familia y la carrera (22 %). Las líderes en la región coinciden con las locales en el primer factor (31 %), seguida de la premisa sobre la existencia de modelos estereotípicos predominantes en la sociedad (18 %), opción que las ejecutivas argentinas votaron en tercer lugar (16 %).

Otros factores que fueron votados con menores porcentajes por las encuestadas locales son la falta de redes de relacionamiento (14%), la ausencia de cualificación percibida (2%), la falta de medidas políticas para la igualdad de género (3%), la presencia de una baja orientación profesional (3%) y estructuras corporativas que se interponen en el camino del trabajo flexible (5%).

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



El 67% de las mujeres encuestadas en Argentina y el 65% de la región manifiestan que no han sido ajenas a estereotipos y prejuicios en relación con su labor diaria. Por su parte, 37% en el país y 31% en Sudamérica, coinciden en que gran parte de estos cuestionamientos surgen en torno a su comportamiento en general. Asimismo, tanto la comunicación (20% y 18% respectivamente), como las calificaciones (20% en ambos casos) son también parte de los prejuicios con los que las líderes se enfrentan a diario.

Un relevante 17% en Argentina y 23% en la región declara que se ha encontrado con estereotipos en cuanto a la recepción de un trato preferencial inapropiado; un 7% y 8% respectivamente, manifiesta que ha vivido o experimentado acoso sexual.

Ante estos resultados es evidente que las ejecutivas locales y en la región han evidenciado cómo el hecho de ser mujeres ha impactado de diferentes maneras en sus carreras y vida personal, y cómo el rol que desempeñan como líderes de empresas es ejemplo y de gran importancia para la construcción de Directorios más diversos e inclusivos.



Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



En los Directorios aún no se refleja fielmente la diversidad y la igualdad que se empieza a ver en las organizaciones. Ni tampoco lo que ocurre por fuera de ellas – en los mercados. Por ejemplo, casi el 50 % de los egresados de las universidades son mujeres, quienes se reciben en promedio un año antes y con mejores notas que los hombres, sin embargo, a los puestos de dirección llegan menos del 15 %. ¿Qué pasó con ese 35 % de talento que se perdió en el medio? Probablemente jugó el piso pegajoso (no voy a poder/ ese puesto no es para mí/ no estoy lo suficientemente preparada, etc.) o los escalones rotos (tengo que formar una familia y no puedo dedicarme a mi carrera por “x” tiempo, etc.).

Tenemos una gran responsabilidad en ir modificando esta realidad. Creo que es indispensable pensar qué plan estratégico de carrera nos hace feliz. Esa es la clave. Avanzar en una carrera que uno elige con convicción y amor es lo que sienta las bases para el desarrollo y el éxito futuro. Brillar y dejar huella, de eso se trata. ¿Cómo se logra? Amando lo que uno hace. Y fundamentalmente requiere de mucha preparación para construir la mejor versión de uno mismo y provocar un cambio o mejora en los demás.

Silvia Tenazinha

Gerenta Principal de Banca Comercial & Wealth Management



06 | COVID-19 y nuevo trabajo

Como consecuencia del impacto del COVID-19 en el ámbito laboral, el 33 % de las consultadas indicaron que la mayoría de sus empleados están trabajando de forma remota 2 o 3 días por semana. Asimismo, el 23 % afirmó que buscan enfocarse en una cultura y políticas que fomenten un mejor equilibrio entre el trabajo remoto y la vida personal de sus empleados, y además se asegurarán de que las reuniones de liderazgo (Directorio, inversionistas, gerencia) se lleven a cabo de forma remota (13 %) con la intención de afianzar los nuevos estándares ya adoptados por los colaboradores al trabajar desde casa.

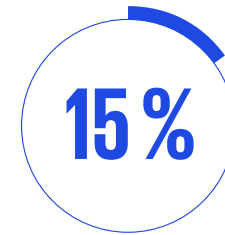
Asimismo, aunque las respuestas obtenidas en la región son similares, las ejecutivas de Sudamérica ubican en primer lugar la opción relacionada al equilibrio entre trabajo remoto y vida personal del talento (28 %), y en segundo lugar la que indica que los profesionales de sus empresas trabajan de forma remota algunos días de la semana (21 %).

Motivación para los empleados

Para las líderes argentinas, entre las medidas que fueron consideradas como las más relevantes para que el talento se mantenga motivado, se encuentran:



Seguir conectadas y mostrar empatía.



Crear una cultura impulsada por los objetivos y valores en la que los líderes "hacen lo que predicán".



Escuchar y actuar sobre las ideas, perspectivas y necesidades de los empleados.

Por su parte, sus pares en la región consideran que la principal acción para potenciar y motivar a sus colaboradores es enfocarse en su salud mental y bienestar (15 %), seguida de crear una cultura basada en que los líderes hagan lo que predicán, mostrar empatía y escuchar sobre las necesidades de los empleados (13 %).

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto



Estoy convencida de que el COVID puso a prueba nuestra capacidad de liderazgo, y aquellas organizaciones que prosperaron a pesar del contexto, lo hicieron por la empatía, resiliencia y escucha de los líderes, porque fueron capaces de poner a los colaboradores y clientes en el centro de la escena. Nosotros en MarshMcLennan logramos prosperar a pesar de la pandemia por el estilo de liderazgo cercano, pragmático y coherente.

Cecilia Giordano

CCO de MarshMcLennan Argentina y CEO de Mercer Argentina, Uruguay y Paraguay

Introducción

Participantes y sus características personales

01 Perspectivas a futuro

02 Digitalización y ciberseguridad

03 Innovación y tecnología

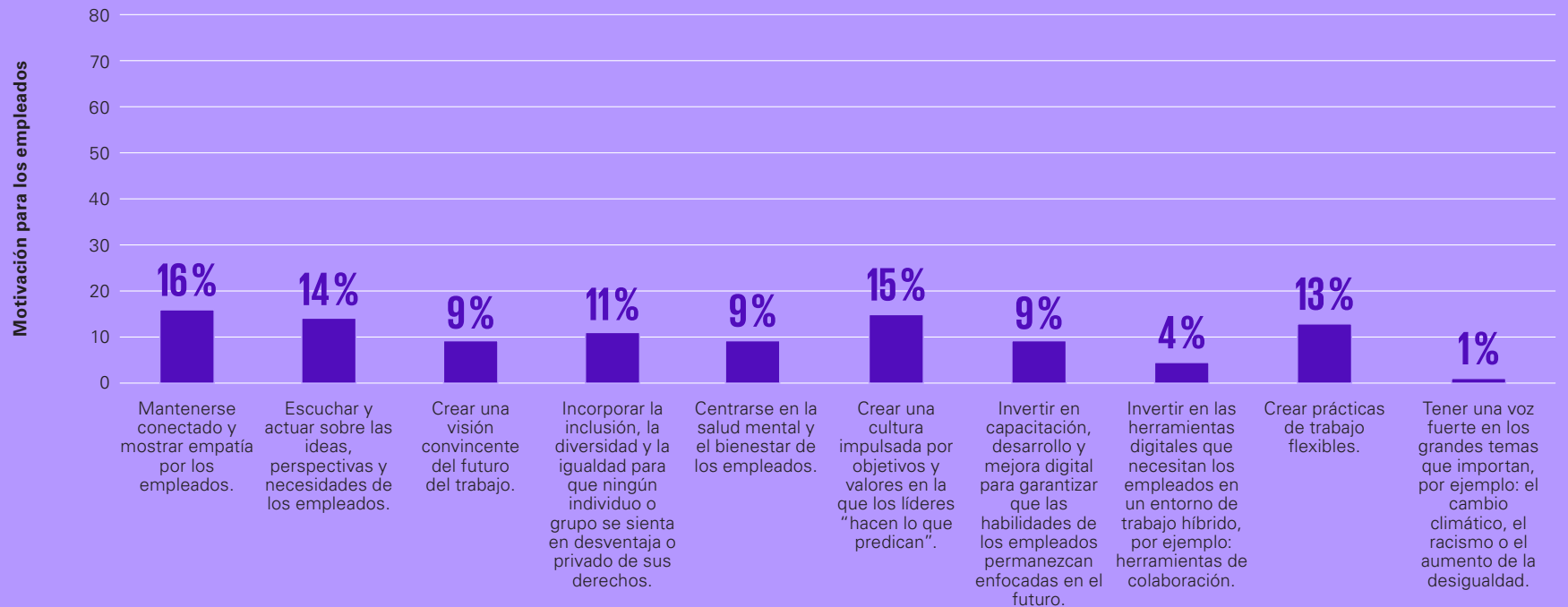
04 Propósito y aspectos ESG

05 Carrera y motivación

06 COVID-19 y nuevo trabajo

Contacto

COVID y Nuevo trabajo



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

Sin duda la pandemia generó importantes ajustes en la dinámica laboral como la conocemos y las ejecutivas encuestadas están prestando especial atención en aquellas acciones que atraigan y retengan el talento de sus compañías, generando

un ambiente flexible, de escucha y que ofrezca a cada trabajador las herramientas que necesita para el desempeño de sus funciones sin necesidad de estar en la oficina. La importancia de un liderazgo activo y presente es clave para fortalecer los

equipos de trabajo y alinear esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

Contacto

KPMG Argentina

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



Tamara Vinitzky

Socia Líder de Diversidad, Inclusión y Equidad
KPMG en Argentina
tvinitzky@kpmg.com.ar

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.