

**20**  
EDICIÓN

BENCHMARKING

**idea**

**INFORME DE RESULTADOS**

**BENCHMARKING  
SOBRE IGUALDAD  
DE OPORTUNIDADES  
PARA LA MUJER  
EN LA EMPRESA**

Año 2016

Intercambio Empresarial  
Matias Alvarez – malvarez@ideamail.com.ar

Estudios de Benchmarking  
Enzo Scargiali - escargiali@ideamail.com.ar

**idea**

# Índice

Resumen ejecutivo	3
Equipo - Metodología - Ficha Técnica	5
Empresas participantes	6
Prefacio	7
Opinión	9
Informe de Resultados	
1. Estructura de la muestra	12
2. Gestión de la igualdad	15

#### AVISO LEGAL

Carácter estrictamente confidencial y reservado de los datos - Ley 17.622 y Ley 25.326: Los datos serán publicados solamente en compilaciones de conjunto para no violar el secreto comercial - Artículo 10 de la Ley N°17.622

IDEA utiliza para el procesamiento de datos software provisto por

**BeSmart.**  
SMART BUSINESS SOLUTIONS

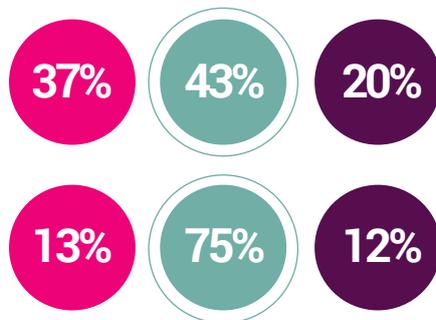
# IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LA MUJER EN LA EMPRESA

131 EMPRESAS PARTICIPANTES

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA COMPAÑÍA (EN %)

Hombres	Mujeres
63%	37%

## ¿ES LA IGUALDAD DE GÉNERO UN COMPROMISO EXPLÍCITO EN SU ORGANIZACIÓN?



- Sí, está incorporado en el texto de nuestros procedimientos
- Sí, es una práctica habitual aunque no escrita
- No

85%

Creé que en los próximos 10 años la Argentina, aumentará la participación de las mujeres en la dirección de las empresas

74%

Creé que en los próximos 10 años en la Argentina aumentará la participación de las mujeres en el empleo

### Ficha técnica:

**Tipo de muestreo:** no probabilístico

**Universo:** empresas pequeñas, medianas y grandes que operan en el ámbito de la República Argentina

**Perfil del encuestado:** Máximos responsables de las áreas de Recursos Humanos, Capacitación y empleo.

Relevamiento: Mayo-Julio 2016

**Dimensiones:** Descripción general de la muestra y su diferenciación entre grandes empresas y PyMES. Descripción de la gestión de la cuestión de la igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa. Indicadores de políticas de promoción, flexibilidad laboral, remuneraciones y beneficios. Visión empresarial el trabajo femenino.



## ¿SU EMPRESA, CUENTA CON INICIATIVAS PARA LA INCLUSIÓN DE LA MUJER?

Políticas de diversidad e inclusión (cupos femeninos, etc)

32%

Prioridad a la mujer en los procesos selectivos entre candidatos con igualdad de características

4%

No cuentan con iniciativas específicas

60%

Reinserción laboral para mujeres mayores a 35 años que se han dedicado a su familia por años y quieren volver al mundo laboral, o bien que no hayan trabajado nunca y necesiten insertarse

4%

**Tanto PyMEs como en las Grandes Empresas tienen altos porcentajes en cuanto a:**

Flexibilizar la modalidad laboral para conciliar trabajo femenino y familia

Promoción de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad en su carrera dentro de la empresa

Incorporación de mujeres en tareas directivas

## VIDA FAMILIAR Y LABORAL

Las compañías manifestaron que es **MUY IMPORTANTE** ofrecer herramientas para conciliar la vida familiar y laboral y asegurar condiciones para la promoción en la empresa. El énfasis es menor con respecto a perseguir la incorporación de mujeres a la dirección.

## 8 DE CADA 10

opinan que las mujeres aumentarán su participación en el mercado de trabajo argentino y su acceso a la dirección de la empresa.

## 9 DE CADA 10

ven una mayor ventaja en las habilidades femeninas para promover el trabajo en equipo.

## 8 DE CADA 10

declaran que la igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa es un compromiso explícito.

## 6 DE CADA 10

incorporan beneficios por maternidad mayores que los otorgados por ley.

## 6 DE CADA 10

piensan que las mujeres no son más conservadoras que los hombres en la toma de decisiones.

## 7 DE CADA 10

opina que las mujeres deben sacrificar en parte su vida familiar para avanzar en su carrera.

## INSTRUMENTOS

El acceso a la capacitación y los horarios flexibles son los instrumentos más frecuentes para mejorar la igualdad de oportunidades.

## MAYOR IGUALDAD

La búsqueda de mayor igualdad de oportunidades se refleja en los porcentajes de participación en las promociones: entre el 25% y el 50% tanto para grandes empresas y pymes.

## SOLO 4 DE CADA 10

utilizan instrumentos para mejorar la incorporación y promoción de las mujeres, aunque aparecen con menor frecuencia en los niveles directivos



Las empresas grandes y, dentro de sus posibilidades las PYMEs, muestran consistencia entre sus opiniones y sus acciones. Entendiendo que la conciliación entre vida familiar y laboral es un obstáculo importante, han

incorporado instrumentos para mejorarla. Las empresas muestran un compromiso importante con la igualdad de oportunidades pero, los datos sugieren, que el acceso a puestos directivos, en empresas con un cli-

ma de igualdad de oportunidades, se ve más como un resultado de un proceso personal que como un límite.

## Equipo de trabajo

**Asesora temática:**  
**Marcela Cristini**  
(Fundación FIEL)

**Equipo asesor:**  
**Carla Alaimo**  
(Jefe de Clima y Comunicaciones Internas de Transportadora de Gas del Sur) – Coordinadora de la Comisión Clima y Cultura organizacional de IDEA

**Daniela Mora Simoes**  
(Gerente corporativa de Recursos Humanos de OMINT) –

Coordinadora Académica del Programa de Formación Gerencial de Gestión de Personas de la Escuela de Negocio de IDEA

**Diana Ponzelli**  
(Gerente de Recursos Humanos de QBE Seguros La Buenos Aires) – Coordinadora de la Comisión Gestión del Talento de IDEA

**Patricia Sclocco**  
(Directora de Comunicación, Asuntos públicos y RSE de Securitas Argentina) – Directora de la División Sustentabilidad y RSE de IDEA

**María Amelia Videla**  
(Directora de Sustentabilidad y Asuntos públicos de Manpower Group)

**Verónica Zampa**  
(Gerente de Comunicaciones Internas y RSE de Petrobras Argentina)

**Coordinación:**  
**Matías Alvarez**  
(Intercambio Empresarial – IDEA)  
**Enzo Scargiali**  
(Estudios de Benchmarking –IDEA)

## Metodología

El estudio *Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa de IDEA* indaga, tal como lo sugiere su título, la temática de la mujer en la empresa, entendiendo que se trata de una problemática de orden global y que atañe a las consideraciones que desde nuestra óptica es posible aportar al mundo empresario.

Particularmente se aborda la cuestión de cómo las empresas que operan en Argentina incorporan el tema de la igualdad de género (con foco en mujer) a la gestión de personas, y consecuentemente en sus estructuras organizacionales. Paralelamente se relevan las iniciativas existentes al interior de la empresa, y que –en definitiva– representan parte de la cultura organizacional de las compañías.

Además, a partir de la diferenciación entre grandes empresas y PyMES, este estudio se concen-

tra en conocer las prácticas usuales de las organizaciones hacia esta temática, con la intención de conocer las distintas maneras de abordar el mismo tema de acuerdo al nivel de desarrollo de las empresas.

El grupo de profesionales que integran el equipo asesor del estudio desarrolló una batería de indicadores alineados con el desarrollo de los estudios de Benchmarking de IDEA, tomando como antecedente la primera versión de esta investigación que en el período 2013-2014 presentó sus resultados en diversas plataformas de exposición.

Partiendo de la premisa de compartir la información más robusta y relevante sobre la temática que aquí presentamos, se apunta a lograr una descripción amplia del desempeño de las organizaciones que operan en la República Argentina.

## Ficha Técnica

▶ **Tipo de muestreo:**  
no probabilístico

▶ **Universo:**  
empresas pequeñas, medianas y grandes que operan en el ámbito de la República Argentina

▶ **Perfil del encuestado:**  
Máximos responsables de las áreas de Recursos

Humanos, Capacitación y empleo.

▶ **Relevamiento:**  
Mayo-Julio 2016

▶ **Dimensiones:**  
Descripción general de la muestra y su diferenciación entre grandes empresas y PyMES

Descripción de la gestión de la cuestión de la igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa  
Indicadores de políticas de promoción, flexibilidad laboral, remuneraciones y beneficios.  
Visión empresarial el trabajo femenino



# Empresas participantes

3M Argentina	G4S Argentina	Repicky
A LAS 5	Gamifica	S+R Consultores
ABB	García & Moratti	Santander RIO
Accenture	Gas Natural Fenosa	SAP
Action Travel	Genaro y Andres De Stefano SA	SAPORITI
Aerolíneas Argentinas	General Motors Argentina	Scania Argentina
AG Marketin y Recursos Humanos	GoodJob RRHH - BPW Recoleta	Sealed Air Argentina
Aleani Travel	Grool Events Management	Securitas Argentina
Alicia Carballo & Asoc.	Grupo Betania	Sensei
Alpargatas	Grupo Clarín - Gestión Compartida	Shell
American Express	GRUPO GNP	Sheraton Buenos Aires
AMG Consulting	Grupo Logístico Andreani	Sintoplast
ANAVI	Grupo Murchison	SMS San Martín Suárez y Asociados
Arca Continental	Grupo OMINT	Snoop Consulting
Assist cargo	Grupo Sancor Seguros	Syngenta
Assurant	Helmerich & Payne Argentina	Tarjeta Naranja
Axalta Coating Systems Argentina	Drilling Co	Tecpetrol
Bagley Argentina	Hospital Italiano	Telcom Ventures de Argentina
Banco Ciudad de Buenos Aires	HSBC	Telefónica de Argentina
Banco Comafi	INVAP	Transportadora de Gas del Sur
Banco Galicia	La Voz del Interior	TGV
Baroli	LAMORSAN	Total Austral
BGH Tech Partner	Laptop	Transdatos
Banco Hipotecario	LENOR	Transportadora de Gas del Norte
Bulló Abogados	Manpowergroup	Unitan
Bunge Argentina	Manufacturas	United Airlines
Cablevisión	MCO LEX	UTE Los Cabos
Caja de Ahorro y Seguros SA - Generali	Mercedes-Benz Argentina	Volkswagen Argentina
AMCHAM	Mercer	Whirlpool Corporation
Cargo Servicios Industriales	Metalúrgica Matienzo	Wunderman
Claro	Metlife	YASS Consultores
Colorin	MetroGAS	
Cona Consultores	Microsoft	
Daltosur	Misiones On Line	
de Diego & Asociados Abogados	Molinos Río de la Plata	
DELL	Murchison	
Despegar.com	Nextel Communications	
Dietrich	Nobleza Piccardo	
Done Comunicación	Nomines	
Dow Química Argentina	Grupo OMINT	
DX Control	Oracle	
EMTR	Pan American Energy	
Enap Sipetrol Argentina	PepsiCo de Argentina	
Enel	Petrobras Argentina	
Estudio Canudas	Pinturerías Prestigio	
Estudio Pérez Alati	Pluspetrol	
Experta ART	Pointer Argentina	
F&F Ingredients	Provincia ART	
Farmacy	Prudential Seguros	
Ford Argentina	Randstad Argentina	
	Renault	

131  
EMPRESAS  
PARTICIPANTES





**POR PATRICIA SCLOCCO**  
Directora de Comunicación  
y Asuntos Públicos  
Securitas Argentina

# Prefacio

Las últimas décadas, a nivel global, y nacional, se han caracterizado por una mayor participación de las mujeres en diferentes ámbitos de la sociedad: desde el plano político y legislativo hasta en el mundo de las empresas. Estos impulsos, han hecho que las mujeres ganen protagonismo al momento de la toma de decisiones.

Sin embargo, cabe preguntarnos: ¿Cuántas mujeres llegan a los puestos de alta dirección en las empresas? Es cierto que desde principios de la década, grandes empresas han sumado mujeres en estos puestos... ahora bien, ¿Cuánto las empoderamos y acompañamos en el proceso para llegar a estos puestos de toma de decisiones? Aún, estamos muy lejos de los indicadores que demuestran igualdad de género al interior de las empresas. Según los datos que se desprenden del estudio, la presencia de las mujeres en estos puestos, disminuye a medida que se asciende en la escala jerárquica.

La sociedad argentina actual, y en particular, las empresas establecidas en nuestro país, presentan nuevos desafíos y oportunidades para generar organizaciones más justas e inclusivas, que sin duda, serán la clave para el crecimiento de nuestro país, con una mirada, también femenina.

El estudio de benchmarking sobre Igualdad de oportunidades para la mujer en su segunda edición se centra en estas y otras cuestiones clave para conocer el rol de la mujer en la empresa. El estudio, no hubiese sido posible sin el apoyo del equipo de las Divisiones de Intercambio Empresarial, conformado por mujeres especialistas en la temática y la asesoría de una de las referentes más importantes en la materia, Marcela Cristini, economista senior de Fundación Fiel, el trabajo del equipo de Intercambio Empresarial y el apoyo de la dirección de IDEA.

Los invitamos a recorrer los resultados.



**POR MARIA AMELIA VIDELA**  
Directora de Sustentabilidad  
y Asuntos Públicos de  
ManpowerGroup Argentina  
Integrante del Grupo Diversidad  
y ex Directora de la División  
Sustentabilidad y RSE de IDEA

# Prefacio

La cuarta revolución industrial en la que se ha enfocado este año el Foro Económico Mundial en Davos, transformará la economía global y la sociedad de una manera sin precedentes. En este contexto, el desplazamiento de habilidades y trabajos afectará a todas las industrias y regiones, pero no del mismo modo a hombres y mujeres: ellas perderán cinco puestos por cada uno ganado, en comparación con la proporción tres a uno del lado masculino.

En todos los sectores, las mujeres representan en promedio el 33% del personal de categorías inferiores, el 24% del nivel medio, el 15% de las posiciones de alto nivel y el 9% de los CEOs. Y mientras ya constituyen la mayoría de los estudiantes universitarios en casi 100 países, representan sólo la mayoría de los trabajadores calificados en 68 naciones y la mayoría de líderes en 4. Después de haber invertido en las mujeres a medida que entran en puestos subalternos, los empleadores parecen perder con frecuencia su inversión al no retener el talento en la escala. ¿Nos arriesgamos entonces a perder potencial humano si las mujeres se desilusionan del mundo corporativo?

Es necesario que haya un esfuerzo colaborativo de todas las partes interesadas, trabajando juntas para actuar como verdaderos ingenieros sociales en materia de igualdad de oportunidades para las mujeres; para así poder cambiar mentalidades y comportamientos que han sido heredados. Es preciso apoyarlas para evitar que abandonen su carrera antes de llegar a los puestos superiores, a través de patrocinio, tutorías, y creación de redes, así como con posibilidades para adquirir experiencia y exposición para avanzar.

Si las organizaciones son serias acerca de incluir a la mitad del talento en la fuerza laboral y de tener más mujeres en puestos de liderazgo, deben pasar de las palabras a los hechos. Desde el Grupo Diversidad como uno de los ámbitos a través de los cuales IDEA se compromete aportando y compartiendo conocimiento; se da aquí otro paso concreto, conscientes de enfrentar un mundo de trabajo cambiante, donde el acceso al talento adecuado se ha constituido en un diferenciador clave.



**POR DANIELA MORA SIMOES**  
Gerente Corporativa de  
Recursos Humanos de OMINT  
Coordinadora Académica  
del Programa de Formación  
Gerencial de Gestión de Personas  
de la Escuela de Negocios de IDEA

## Sobre el posicionamiento de la mujer en las empresas

Si bien el informe se titula “Igualdad de oportunidad para la mujer en la empresa”, soslaye un factor crítico para el futuro organizacional, que es la gestión del talento. Según un informe de la CEPAL del año 2003 acerca del envejecimiento de la población en América Latina, sobre una proyección que se hizo desde el año 1950 al año 2050, se verifica que la población femenina en la región creció y lo seguirá haciendo, sobre todo en algunos países, como por ejemplo Brasil.

Esto implica, que la problemática de la mujer en las organizaciones, no se agota en pensar en políticas que otorguen un porcentaje de cupo sobre la nómina de empleados y/o un porcentaje de participación en posiciones de conducción, sino en reflexionar sobre qué prácticas habrá que incorporar o modificar en las compañías, para conseguir el talento requerido, independientemente de su género.

Por otra parte, en el caso de algunas multinacionales, ya que comienza a percibirse, todavía tenuemente, que algunos hombres jóvenes desisten de carreras internacionales, por no estar previsto el acompañamiento del desarrollo de carrera de sus mujeres profesionales. Esto demuestra, que las nuevas generaciones también comienzan a construir modelos de familia diferentes a los arquetipos conocidos, en dónde la mujer acompañaba al hombre, sino que por el contrario, hoy se busca una carrera más equitativa, habiendo algunos casos, en dónde se ha invertido las funciones, y es el hombre acompañando la carrera profesional de su pareja.

Tal vez, puedo pecar de una visión demasiado positiva para algunos, pero las nuevas generaciones de jóvenes, tienen menos

Opinión

# Opinión

marcado el sesgo de género, y conviven más armoniosamente, demandando los padres jóvenes mayor participación en los hogares, y sin tanto recelo en tener líderes femeninas en la alta conducción. Con lo cual, creo que la incorporación de mujeres en posiciones jerárquicas, será cada vez más visible, porque los millennials en posiciones de conducción en el corto plazo y los Z en un plazo mayor, estarán más atentos a optar por el talento que por el género, sabiendo además, que tendrán que hacer cambios en sus prácticas organizacionales, no solo para acompañar a las mujeres/madres, sino también a los hombres/padres que demandan mucha más participación en sus hogares y en la crianza de sus hijos. Es una generación los Y, que han optado por tener una menor cantidad de hijos, pero con una gran participación de ambos padres en la educación y desarrollo de los mismos.

Por supuesto hay todavía falta recorrer un largo camino, considerando que los indicadores de negocio siguen demostrando que en el presente, son muy pocas las mujeres que están en posiciones de Alta Gerencia. Sin embargo, por lo antedicho, creo que estamos en un proceso de inflexión en dónde se irá dando más naturalmente, pero con el desafío de continuar las compañías en el proceso de incorporación de mecanismos para armonizar la carrera profesional con la personal en las posiciones estratégicas o de alta conducción.



# INFORME DE RESULTADOS

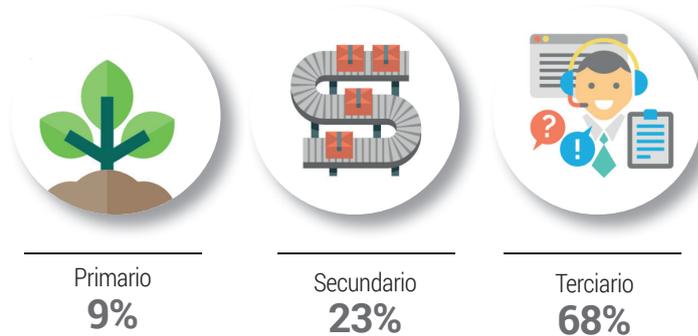
IGUALDAD  
DE OPORTUNIDADES  
PARA LA MUJER  
EN LA EMPRESA

# Estructura de la muestra

## a. La administración de los Recursos Humanos

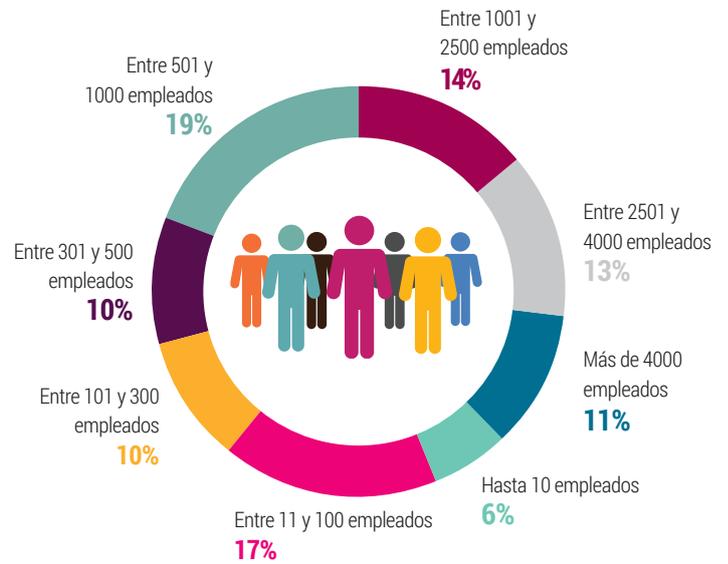
El principal interés de esta investigación estuvo dirigido a la identificación de aquellas prácticas habituales dentro de las empresas, destinadas a generar un clima de oportunidades de género, bajo el presupuesto de que empresas de diferente tamaño y complejidad pueden tener abordajes distintos de acuerdo a sus características. La muestra del presente estudio se compone de una mayoría de empresas dedicadas al sector terciario (68%), mientras que menos de la mitad responden al sector secundario (23%) y primario (9%). La comparación con la encuesta realizada en 2013 muestra en este caso mayor heterogeneidad en el sector de actividad de las empresas encuestadas, en tanto la estructura de la muestra de aquel año se componía de casi un 90% de empresas del sector terciario, un 10% relativas al sector secundario y menos de un 1% del primario.

### SECTOR DE ACTIVIDAD



Respecto del tamaño de las empresas encuestadas, el 75% de la muestra corresponde a Grandes Empresas y el 25% restante a PyMES. El capital principal posee origen nacional en un 54%, extranjero en un 40% y mixto en un 6%.

### DOTACIÓN DE LA EMPRESA



### TAMAÑO DE LA EMPRESA



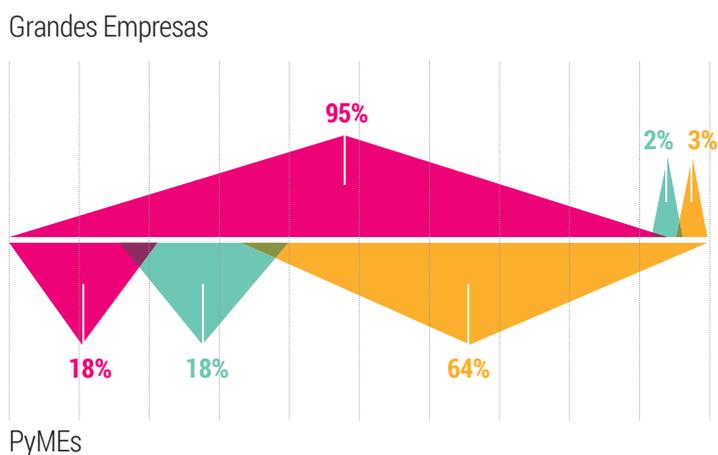
### ORIGEN DEL CAPITAL PRINCIPAL



Así como en estudios anteriores, el reconocimiento de la importancia de las empresas PyMES en la estructura económica de nuestro país sugirió la necesidad de separar el conjunto de respuestas para tener una identificación por tamaño de las diferentes prácticas. El análisis del tipo de administración de los Recursos Humanos en las empresas según su tamaño, muestra que en el caso de las Grandes Empresas (más de 100 empleados) un 95% de ellas cuenta con un departamento o gerencia en recursos humanos específico. Las PyMES, por el contrario, dan cuenta sólo en 18% de la existencia de tal departamento. En un mismo porcentaje expresan que las tareas de administración de personal se encuentran dentro de una gerencia administrativa y en un 64% responden que las decisiones de personal las toma la persona a cargo de la gestión empresarial (que, en el caso de las Grandes Empresas, representa no más que un 3%). Es en el caso de las PyMES donde puede observarse diferencias más notoria respecto del informe realizado en 2013.

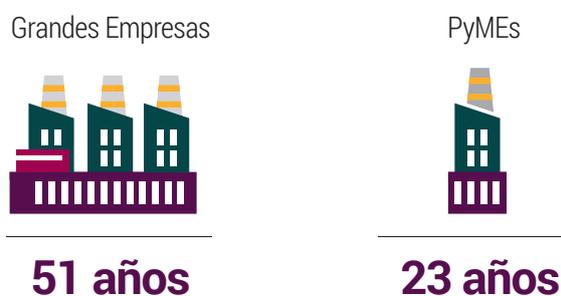
Respecto a su antigüedad en Argentina, son sin dudas las grandes empresas las que dan cuenta de una mayor cantidad de años operando en nuestro país: cerca de la mitad de ellas (46%) poseen una antigüedad de más de 30 años (el 8% del total, con más de 100 años en el país); por el contrario, poco más de la mitad de las PyMES (54%) se agrupa en una antigüedad de entre 11 y 30 años, el 39% no supera los 10 años y sólo un 7% de las mismas lleva operando en Argentina entre 51 y 100 años.

### TIPO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA (EN %)



- ▲ Existe un departamento/gerencia en Recursos Humanos específico dentro de la empresa que reporta a la máxima conducción de la empresa
- ▲ Las tareas de administración de personal se encuentran dentro de una gerencia administrativa
- ▲ Las decisiones de personal las toma la persona a cargo de la gestión empresarial (gerente general, presidente, dueño)

### ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA OPERANDO EN ARGENTINA (PROMEDIO SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA)



## Gestión de la igualdad

### a. Estrategias y obstáculos para la incorporación de la mujer

En función de su objetivo, el relevamiento procedió a identificar las estrategias y obstáculos que están presentes en las empresas al momento de incorporar personal femenino.

En la elección de múltiples afirmaciones, donde más coincidieron las empresas (en su mayoría PyMES) fue en expresar que su organización “no persigue una política deliberada de diversidad porque es muy pequeña pero selecciona el personal sobre la base de la mayor competencia para el puesto, sin distinciones de género” (28% total).

Otra de las afirmaciones con las que se identificaron las empresas, principalmente las de mayor tamaño, sostiene que “para la actividad que desarrolla la empresa es difícil encontrar una oferta laboral femenina” (24% total).

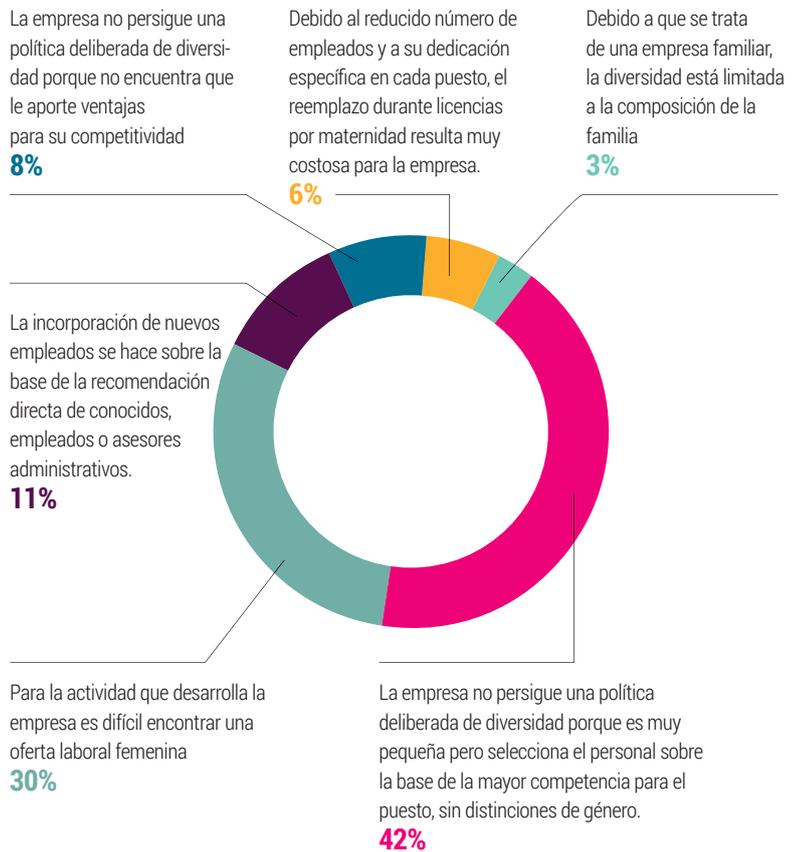


En función de su objetivo, el relevamiento procedió a identificar las estrategias y obstáculos que están presentes en las empresas al momento de incorporar personal femenino. En la elección de múltiples afirmaciones, donde más coincidieron las empresas (en su mayoría PyMES) fue en expresar que su organización "no persigue una política deliberada de diversidad porque es muy pequeña pero selecciona el personal sobre la base de la mayor competencia para el puesto, sin distinciones de género" (28% total). Otra de las afirmaciones con las que se identificaron las empresas, principalmente las de mayor tamaño, sostiene que "para la actividad que desarrolla la empresa es difícil encontrar una oferta laboral femenina" (24% total).

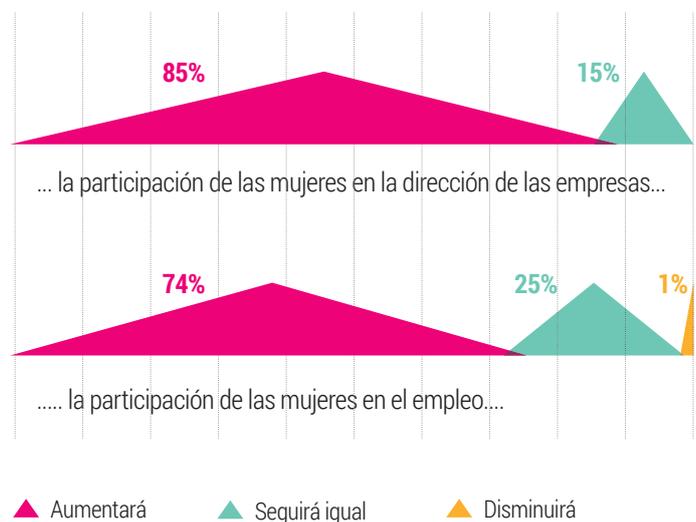
En cuanto a la visión de las empresas sobre la participación de las mujeres en los próximos 10 años, la gran mayoría (85%) considera que aumentará la participación femenina en la dirección de las empresas y un 15% que, por el contrario, seguirá igual. Por otra parte, un 74% sostiene que en la próxima década la participación de las mujeres en el empleo aumentará, un 25% que seguirá igual y sólo un 1%, aunque destacable, que disminuirá.

## ESTRATEGIAS Y OBSTÁCULOS PARA LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER

Indique cuál de las siguientes afirmaciones aplican a su empresa (en %)



## CREE QUE EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS EN LA ARGENTINA...

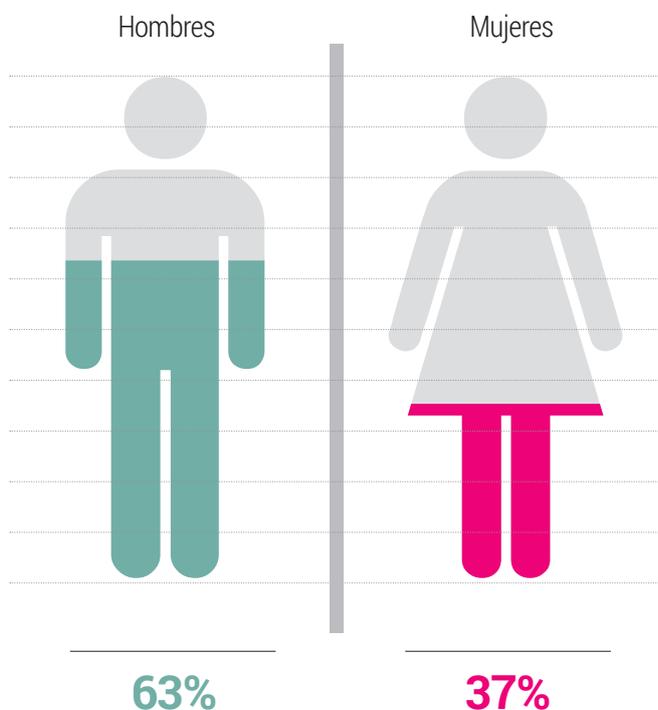


La distribución general de la población de la compañía muestra una mayoría de hombres en las empresas (63%) aunque sin alejarse demasiado de un 50-50.

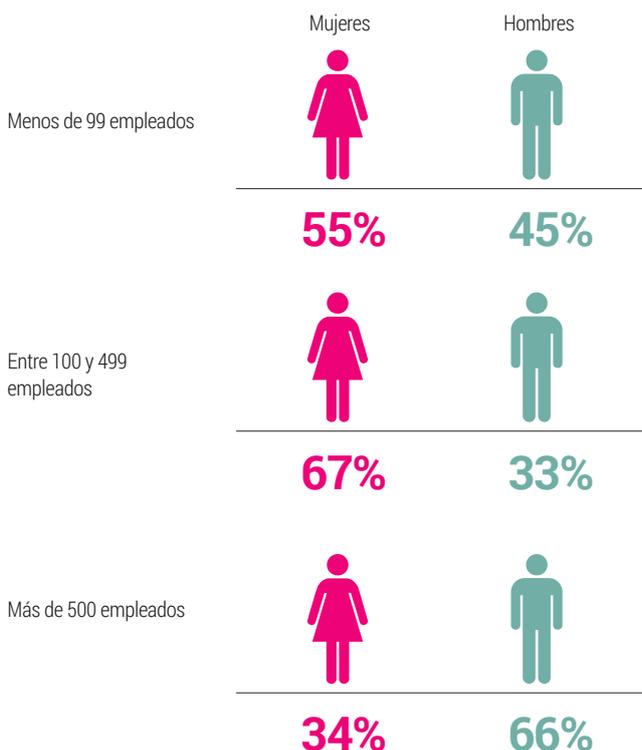
En la comparación entre Grandes Empresas y PyMES, el estudio da cuenta de diferencias significativas en el porcentaje de mujeres sobre el total del tamaño de la empresa: el 28% de las PyMES posee entre el 75 y el 99% de mujeres y un 11% de las mismas posee el 100% de mujeres en su empresa, mientras que en el caso de las Grandes Empresas hallamos un 0% en ambas categorías.

A la inversa, ello se corresponde con lo que sucede con menores porcentajes de composición femenina en las empresas, como puede observarse en el hecho de que un 27% de las Grandes Empresas posee un porcentaje de mujeres sobre el total del tamaño de la empresa que ronda entre el 11 y el 25%, cuando, para el caso de las PyMES, ese porcentaje responde a un 0% de las mismas. Los porcentajes más altos se concentran en el rango de entre 26 y 50% de mujeres sobre el total de la empresa: el 39% de las Grandes Empresas y el 56% de las PyMES.

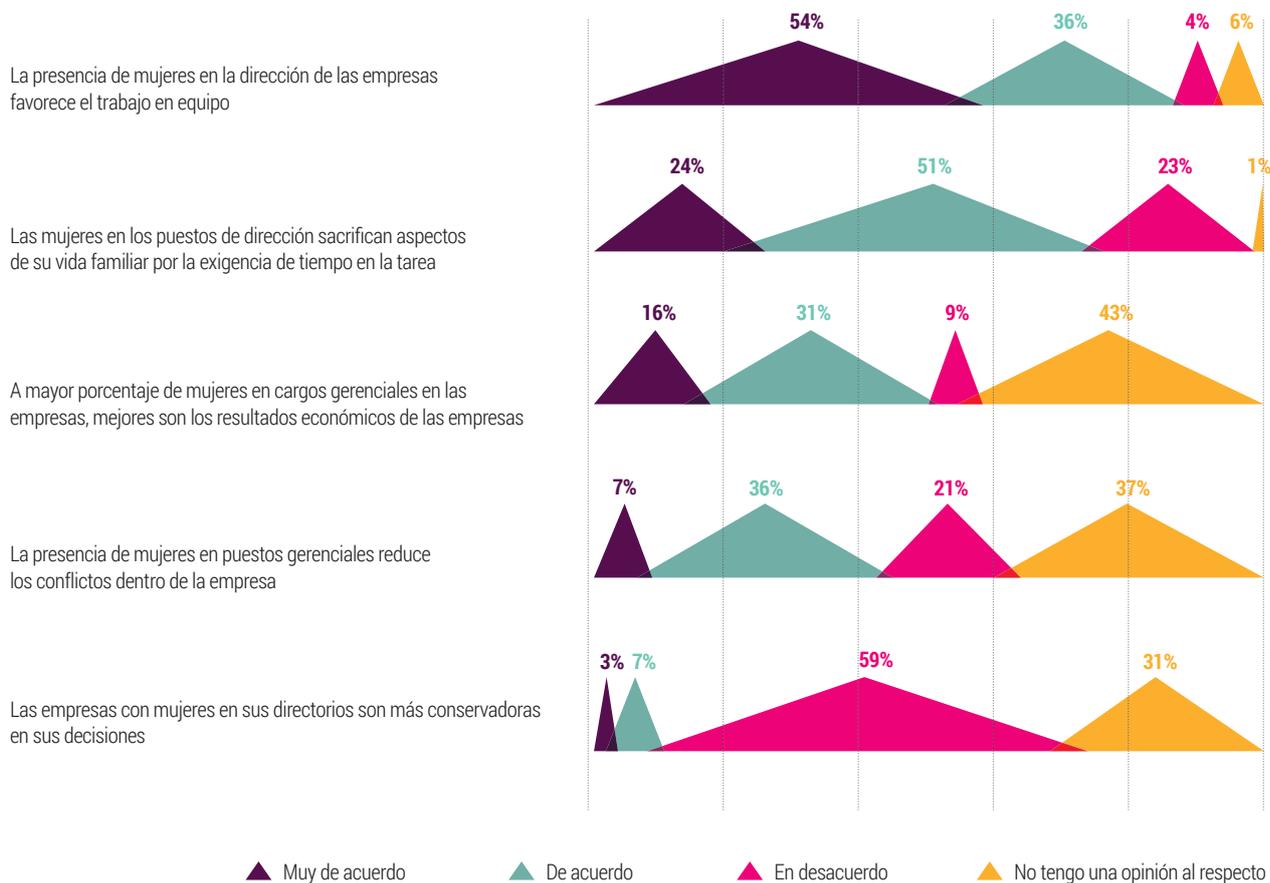
#### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA COMPAÑÍA (EN %)



#### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA COMPAÑÍA SEGÚN TAMAÑO POR GÉNERO (EN %)



**GRADO DE ACUERDO CON LAS AFIRMACIONES:**



En la indagación respecto al grado de acuerdo con ciertas afirmaciones, las empresas muestran un elevado grado de acuerdo (90% considerando las respuestas "De acuerdo" y "Muy de acuerdo") en el hecho de que "la presencia de mujeres en la dirección de las empresas favorece el trabajo en equipo". La afirmación "Las mujeres en los puestos de dirección sacrifican aspectos de su vida familiar por la exigencia del tiempo en la tarea" presenta cierta ambigüedad, siendo que la mitad de las respuestas se reparte de manera equitativa en "Muy de acuerdo" y

"En desacuerdo" y que la otra mitad se muestra "de acuerdo" con la oración. Esto puede interpretarse por el hecho de que, según las respuestas de las empresas que veremos más adelante en el informe, los altos cargos no muestran aún una composición femenina considerable, y que entonces ello no permite una postura clara en este aspecto. Esta interpretación podría ser válida también en el análisis del resto de las afirmaciones, teniendo en cuenta los elevados porcentajes de respuesta "No tengo una opinión al respecto" que se observan en el gráfico.

## b. Política de reclutamiento

Analizando las nuevas contrataciones en el último año, el estudio muestra un promedio del 13% de contrataciones sobre el empleo del año pasado, correspondiéndole un porcentaje promedio de mujeres contratadas del 35% (siendo que el porcentaje máximo de contrataciones sobre el empleo del 2015 fue del 60% y, el correspondiente a las mujeres, del 80%).

Al indagar en la opinión de las empresas respecto a la existencia de una composición igualitaria de géneros en su organización, las PyMES expresan porcentajes altos de respuesta afirmativa para los diferentes cargos, que aumentan a medida que disminuye la responsabilidad de los mismos (un 60% considera que en la alta gerencia hay una composición adecuada entre géneros masculino y femenino, mientras que para el caso de las tareas profesionales no gerenciales, las respuestas afirmativas corresponden a un 81%). Por otra parte, cabe destacar los porcentajes de respuesta "No sabe/no contesta", especialmente en los cargos más altos, que en la comparación con las Grandes Empresas daría cuenta de un menor interés en el tema por parte de las PyMES.

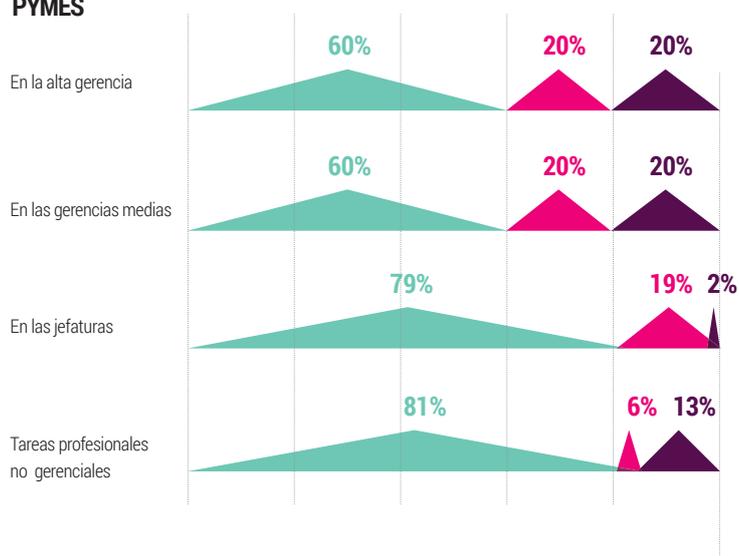
En el caso de las empresas de mayor tamaño, las respuestas afirmativas también aumentan a medida que disminuyen las responsabilidades en los cargos. No obstante, tanto la Alta gerencia como el Directorio mues-

### TASA DE NUEVAS CONTRATACIONES EN EL ÚLTIMO AÑO

	% de contrataciones sobre el empleo del año anterior	Del total de contrataciones del año anterior, ¿qué porcentaje de él fueron mujeres?
<b>Promedio</b>	<b>13%</b>	<b>35%</b>
<b>Mínimo</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>Máximo</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>

### ¿CREE QUE SU ORGANIZACIÓN TIENE UNA COMPOSICIÓN ADECUADA ENTRE GÉNEROS MASCULINO Y FEMENINO?

#### PyMES



#### GRANDES EMPRESAS



tran porcentajes de respuesta negativa que superan el 50%, siendo este un llamado de atención al momento de analizar la gestión actual de la igualdad en estas empresas. Así y todo, las Grandes Empresas parecieran mostrar una mayor claridad en las posiciones tomadas respecto a la composición igualitaria o no de sus empresas, siendo que los porcentajes de respuesta "Ns/Nc" son muy bajos. Si se interpreta como un mayor interés en la cuestión, probablemente ello podría acreditar mejores posibilidades y mayores opciones para llevar adelante políticas de promoción de las mujeres.

Las respuestas se presentan alentadoras en la gestión actual de la igualdad si comparamos con el estudio realizado en 2013. En aquel entonces, las PyMES presentaban porcentajes de respuesta Ns/Nc que superaban el 30% para los diferentes cargos, llegando incluso a más del 60% en algunos de ellos. Si en este caso el porcentaje más alto de respuestas afirmativas lo encontramos en la categoría "Tareas profesionales no gerenciales" con un 81%, en el informe de 2013 dicha categoría, también con el porcentaje más alto, mostraba apenas un 50% de respuestas afirmativas. En cuanto a las Grandes Empresas, la comparación con el informe

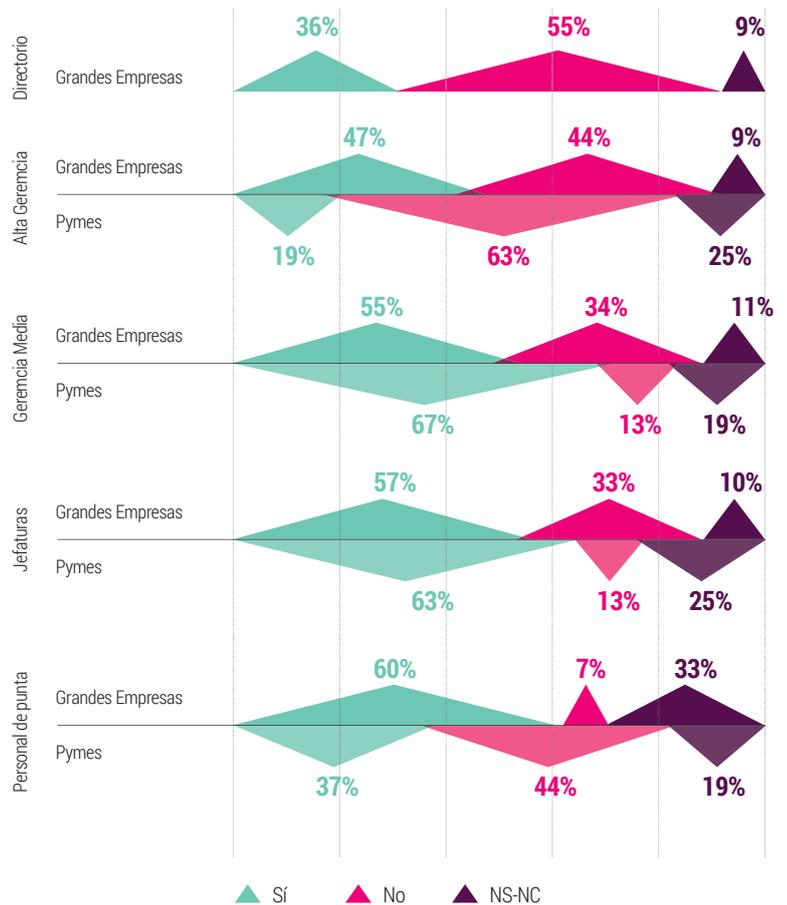
de 2013 también muestra un notable aumento en el porcentaje de respuestas afirmativas, así como una disminución de respuestas Ns/Nc importante. Estas observaciones muestran no sólo una evolución en la gestión de la igualdad, si no una mayor toma de conciencia por parte de las empresas en esta cuestión.

Los resultados respecto de la existencia de iniciativas para incorporar mujeres arroja la siguiente información al separar entre PyMES y Grandes Empresas: en primera instancia, para ambos tipos de empresas, existe una franja de ellas que no tienen políticas explícitas. En el caso del personal de planta este porcentaje es un 44% para las PyMES y un 7% para las Grandes Empresas que se acompaña de un considerable 33% de respuesta Ns/Nc. En el caso de estas últimas, el porcentaje de respuestas negativas crece a medida que aumenta la responsabilidad de los cargos (llegando al 55% en los cargos de Directorio). Para las PyMES, sobresale en general la respuesta de falta de estrategia o ausencia de interés (Ns/Nc), aunque se destacan porcentajes altos de respuesta afirmativa en lo que respecta a iniciativas en Jefaturas (63%) y Gerencia Media (67%).

Si comparamos con el informe realizado en 2013, tanto para el caso de PyMES como de las empresas grandes sobresale una disminución notable en el porcentaje de respuestas Ns/Nc. Si bien en muchos casos se traslada a un aumento de respuestas negativas, es de destacar el hecho de que las empresas puedan hoy expresarse con mayor conocimiento respecto de sus políticas de reclutamiento.

Respecto de las principales iniciativas para la incorporación de mujeres en la empresa, la mayoría de ellas, un 60% asegura no contar con iniciativas específicas. Por el contrario, un 32% afirma contar con política de diversidad e inclusión, y un 4% da prioridad a la mujer en los procesos de selección entre candidatos con igualdad de características y para la reinserción laboral de mujeres de más de 35 años.

### ¿CREE QUE SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON INICIATIVAS PARA INCORPORAR MUJERES EN LAS SIGUIENTES POSICIONES?



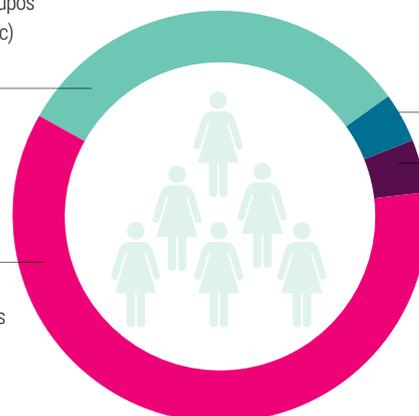
### PRINCIPALES INICIATIVAS PARA LA INCORPORACIÓN DE MUJERES EN LA EMPRESA

Políticas de diversidad e inclusión (cupos femeninos, etc)  
**32%**

Prioridad a la mujer en los procesos selectivos entre candidatos con igualdad de características  
**4%**

No cuentan con iniciativas específicas  
**60%**

Reinserción laboral para mujeres mayores a 35 años que se han dedicado a su familia por años y quieren volver al mundo laboral, o bien que no hayan trabajado nunca y necesiten insertarse.  
**4%**



## C. Política de promoción

Cuando se pregunta sobre las iniciativas para promocionar a las mujeres que ya son parte del personal de la empresa a posiciones más altas, el resultado obtenido es similar al de las políticas de incorporación en la mayoría de los casos. La principal diferencia radica en el caso de las PyMES, que para los puestos de Alta Gerencia muestran un porcentaje mayor de respuestas afirmativas respecto a las iniciativas de promoción (50%) que de incorporación (19%).

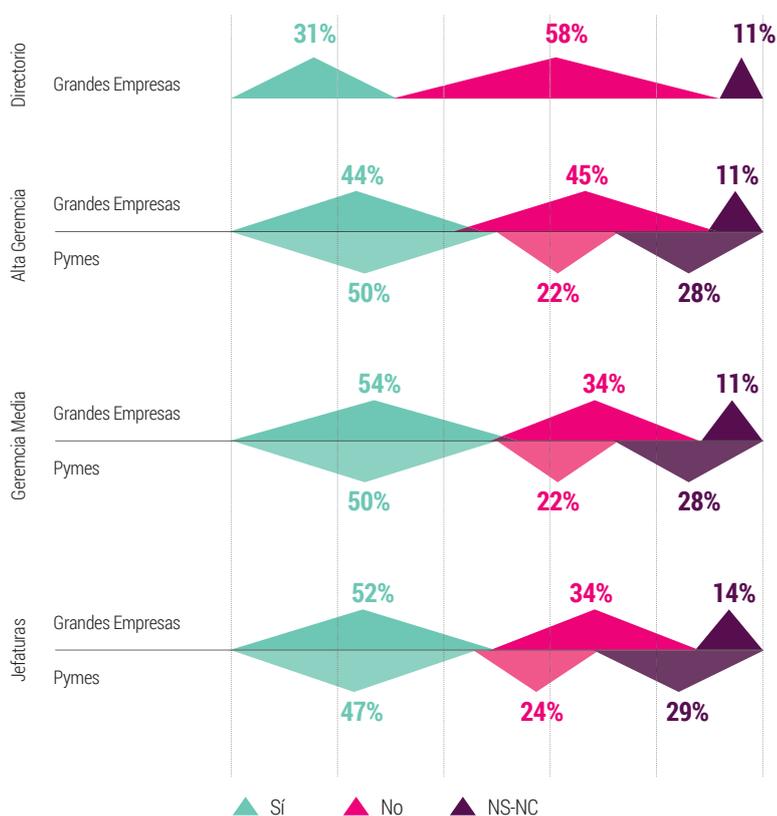
En comparación con el 2013, el estudio muestra que las respuestas de PyMES y Grandes Empresas se asemejan más entre sí que en aquel año, en el cual las empresas de mayor tamaño parecían ser más activas en las políticas de promoción.

Entre las principales iniciativas para la promoción de las mujeres en la empresa, la mayoría (44%) afirmó no contar con iniciativas específicas. En tanto que un 31% considera la aplicación de políticas de diversidad, desarrollo de carrera y promoción femenina, un 16% aplica políticas de cupo y un 9% desarrolla programas de mentoring.

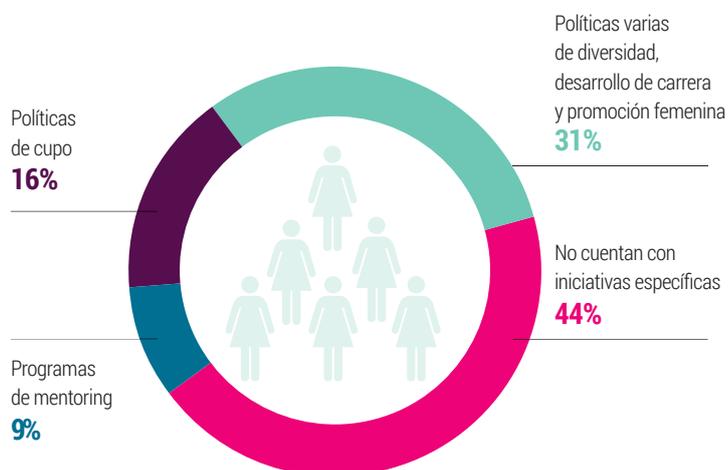
“Respecto de la promoción a nuevas posiciones dentro de la empresa, la cuestión de género deja de ser un nodo explicativo: en niveles gerenciales y jefaturas medias se prioriza la capacidad por sobre el género.”

**Diana Ponzilli**  
HR Manager – QBE Seguros La Buenos Aires

### CREE QUÉ SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON INICIATIVAS PARA PROMOCIONAR MUJERES EN LAS SIGUIENTES POSICIONES?



### PRINCIPALES INICIATIVAS PARA LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA



## d. Política de beneficios

En cuanto a la participación femenina en las acciones de capacitación de la empresa, la mayoría de las PyMES (46%) y Grandes empresas (47%) contestaron que en las capacitaciones locales participan entre el 26 y el 50% de las mujeres. Una participación de más del 75% de mujeres fue reconocida por las PyMES en un 36% y por las empresas grandes en un 13%.

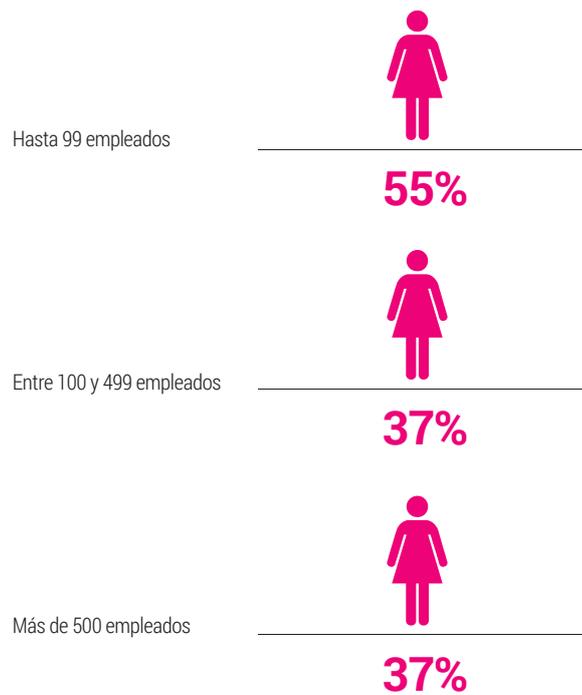
En relación al total de promociones, la mayoría de las Grandes Empresas (43%) y PyMES (57%) ubica al porcentaje de promoción femenina entre el 26 y el 50%. Alrededor del 20% de ambas categorías de empresas sostiene que el porcentaje de mujeres sobre el total de promociones es de entre el 51 y el 75%. La principal diferencia radica en el porcentaje de promoción femenina que supera el 75%, en tanto las PyMES lo reconocen en un 21% y las Grandes Empresas sólo en un 2%.

“Uno de los principales hallazgos del estudio se relaciona con la falta de acompañamiento de las empresas consultadas durante el periodo de maternidad de sus colaboradoras. En particular, son muy pocas las que establecen beneficios superiores a los de la legislación. Además, esto se ve reflejado en la falta de iniciativas para adecuar el espacio laboral a la maternidad: en la mayoría de las empresas no existe la sala de lactancia ni aplican softlanding para acompañar los cambios en la vida de la madre durante los primeros meses luego del nacimiento del niño o la niña.”

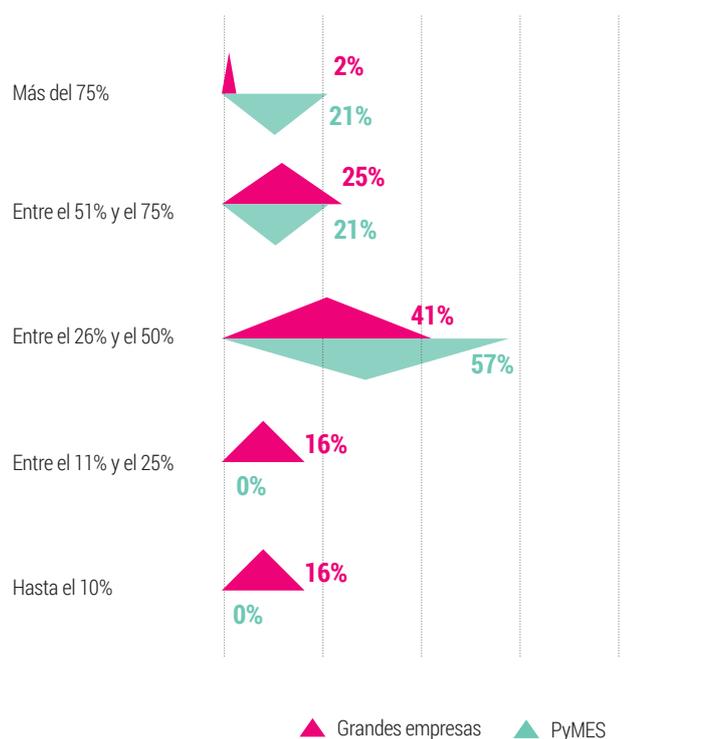
**Diana Ponzielli**

HR Manager – QBE Seguros La Buenos Aires

### PORCENTAJE DE MUJERES QUE FORMAN PARTE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN LOCALES (EN %)



### PROMOCIÓN SEGÚN GÉNERO: PORCENTAJE DE MUJERES SOBRE EL TOTAL DE PROMOCIONES (EN %)



Cuando se analiza la política de beneficios de las empresas se destaca, tanto para PYMES como para las empresas grandes, la formación de capital humano. En ambos casos más del 70% de las empresas han respondido que llevan adelante acciones que permitan favorecer la igualdad de oportunidades a través de la capacitación. De manera similar, se destacan altos porcentajes en la incorporación de beneficios que tienen que ver con la organización de horarios de entrada y salida flexibles para su personal femenino (81% en el caso de las PyMES y 73% en el de Grandes Empresas). Para el resto de los beneficios aparecen diferencias que probablemente puedan deberse a los costos asociados a cada uno de ellos. Así, en un 41% de los casos las empresas grandes proveen disponibilidad de guardería en planta o externa, que entre las PyMES no se observa como un beneficio incorporado en lo absoluto. En cambio en estas últimas sobresale la posibilidad de tener tiempo asignado para el trabajo en el hogar (56% de respuestas positivas, contra un 47% en las Grandes Empresas).

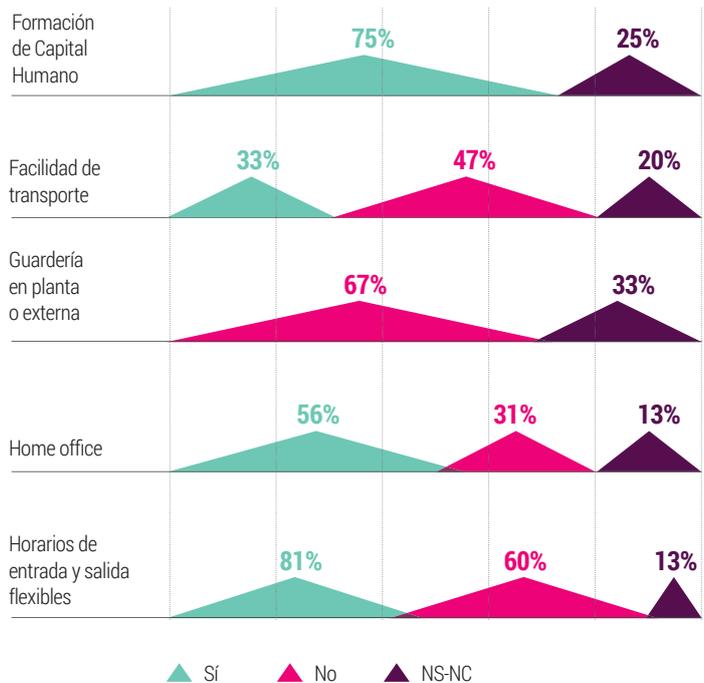
Los porcentajes de respuestas afirmativas tanto en PyMES como en Grandes Empresas se asemejan a los obtenidos en el informe realizado en 2013. Lo que se observa como diferencia es, una vez más, cierta disminución en el porcentaje de respuestas Ns/Nc.

"Si bien hemos tenido en los últimos años algunos avances en materia de políticas de conciliación vida laboral y familiar - especialmente en materia de flexibilidad - aún se restringen en forma integral a un escenario de pocas empresas en la Argentina. Superar lo establecido por ley, es el punto de partida para construir organizaciones responsables."

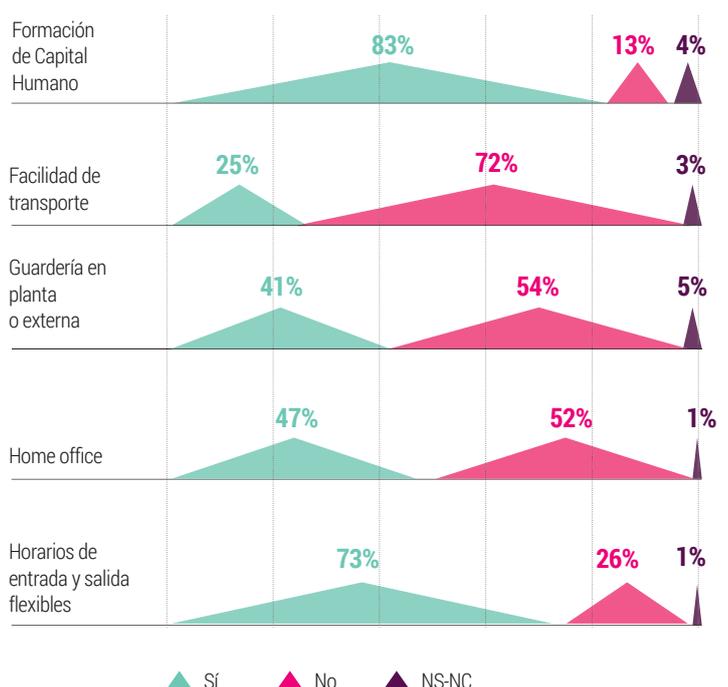
**María Amelia Videla**

Directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos ManpowerGroup Argentina

**INCORPORACIÓN DE BENEFICIOS: PYMES**



**INCORPORACIÓN DE BENEFICIOS: GRANDES EMPRESAS**



Respecto de las principales políticas de conciliación de vida familiar-laboral, las empresas reconocen como “más frecuentes” la posibilidad de trabajar en horario flexible, home office y/o viernes corto. Entre otras de las políticas llevadas adelante con menor frecuencia se destacan las licencias especiales por maternidad o paternidad, día libre para el cumpleaños, actividades para la familia y el empleado, y en menor proporción, sala de lactancia, permisos especiales para la asistencia a actividades de los hijos e hijas y prestamos para madres.”

Respecto de las acciones que lo establecido por la legislación por maternidad, la gran mayoría de las empresas relevadas (45%) afirmó no contar con ninguna acción. En tanto, que dentro de aquellas que sí llevan adelante acciones se destacan: la reincorporación gradual/softlanding (23%), Licencias adicionales (15%), Jornada reducida para madres (11%), Licencias por adopción (9%), Licencias para padres (6%) y por maternidad para parejas del mismo sexo (2%), y otros beneficios como sala u hora adicional de lactancia. superan

“Por otro lado, respecto de la conciliación de la vida laboral y familiar, el estudio permite ver que las empresas comienzan a darle mayor importancia a que sus colaboradores puedan tener espacios para su familia, aún, dentro del horario laboral: es muy importante que podamos acompañar a nuestros hijos en su educación, participando, por ejemplo, de los actos escolares.”

**Diana Ponzielli**

HR Manager – QBE Seguros La Buenos Aires

## PRINCIPALES POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR - TRABAJO

POCO FRECUENTES	ALGO FRECUENTES	MÁS FRECUENTES
Semana extra de vacaciones	Actividades para la familia	Teletrabajo
Transporte para el personal	Día libre para el cumpleaños	Homeoffice
Becas para hijos en edad universitaria	Licencias especiales por maternidad o paternidad	Flexibilidad horaria
Días de cuidado de familiar por enfermedad	Subsidio de guardería	
Nutricionista	Viernes corto	
Mentor Moms		
Préstamos para madres		
Horas libres en el día del cumpleaños de los hijos		
Colonia de vacaciones		
Permiso para asistencias a actos		
Salas de lactancia		

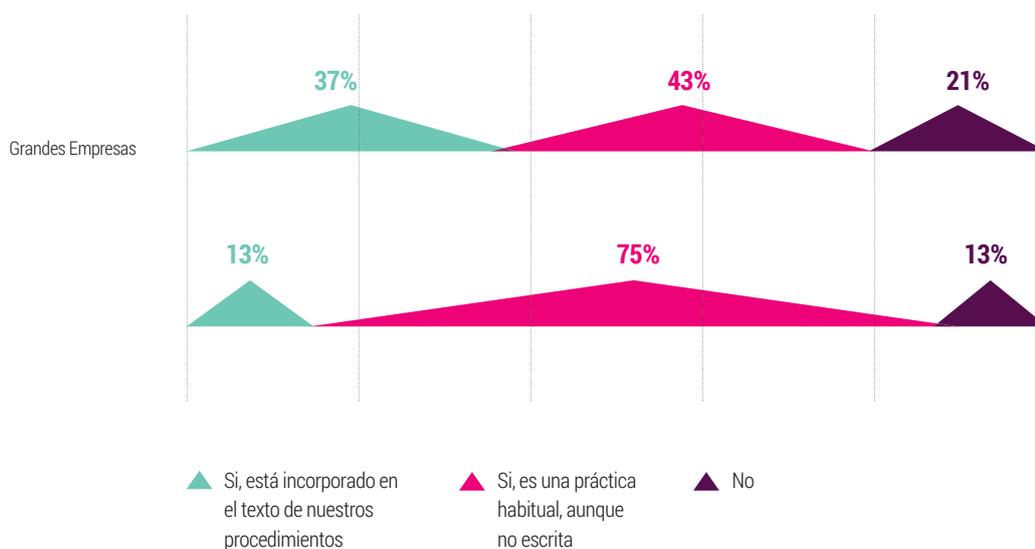
## ¿EXISTEN ACCIONES EN SU ORGANIZACIÓN QUE SUPEREN LO ESTABLECIDO POR LA LEGISLACIÓN EN MATERNIDAD?

No existen acciones que superen lo establecido por la legislación sobre maternidad	Reincorporación gradual - soft landing	
	Licencias adicionales	Jornada reducida para madres
	Licencia por adopción	Licencia para padres
	Servicio de guardería	
	Hora adicional de lactancia	
	Sala de lactancia	
	Licencias para padres del mismo sexo	

## e. Visión de la empresa respecto del trabajo femenino

Cuando se averiguó sobre el tipo de política específica donde se manifiesta el compromiso, el patrón entre grandes y PYMES es muy semejante. En ambos casos, las respuestas que más se destacan para el cumplimiento de una gestión igualitaria tienen que ver con la política de reclutamiento, la política de recursos humanos, la promoción del liderazgo femenino y el entrenamiento gerencial para asegurar la promoción de la igualdad de oportunidades.

### ¿ES LA IGUALDAD DE GÉNERO UN COMPROMISO EXPLICITO EN SU ORGANIZACIÓN?

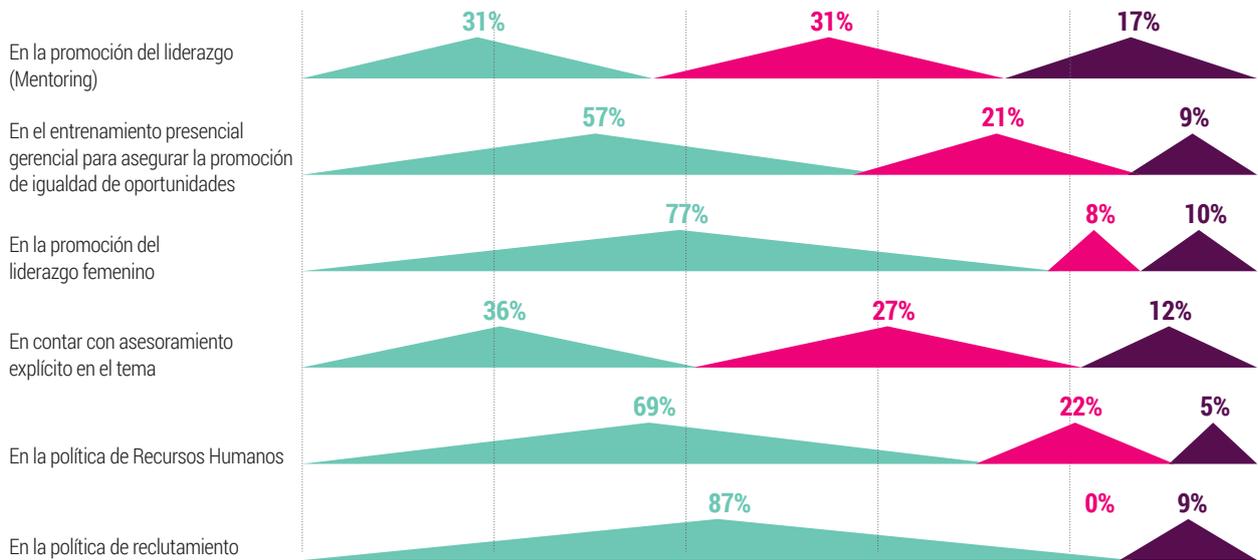


“Coincidiendo las respuestas en la visión acerca de que es dable esperar un futuro aumento de mujeres en posiciones de Dirección para los próximos 10 años y partiendo de referir acuerdo en un alto porcentaje respecto a no contar en las grandes Compañías con una composición adecuada entre hombres y mujeres a ese nivel; no debería conformarnos ver

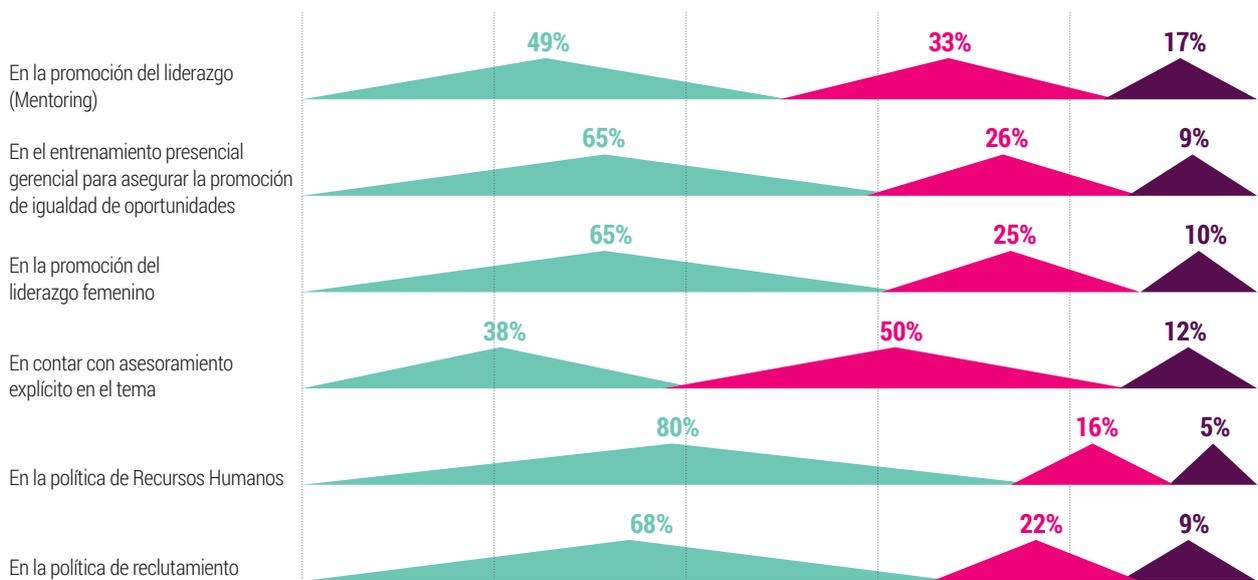
que también se reconozca que no se cuenta con las iniciativas de incorporación o promoción, para trascender esa realidad.”

**María Amelia Videla**  
Directora de Sustentabilidad  
y Asuntos Públicos  
ManpowerGroup Argentina

**MANIFESTACIÓN DEL COMPROMISO CON LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN SU EMPRESA SEGÚN CATEGORÍA: PYMES**

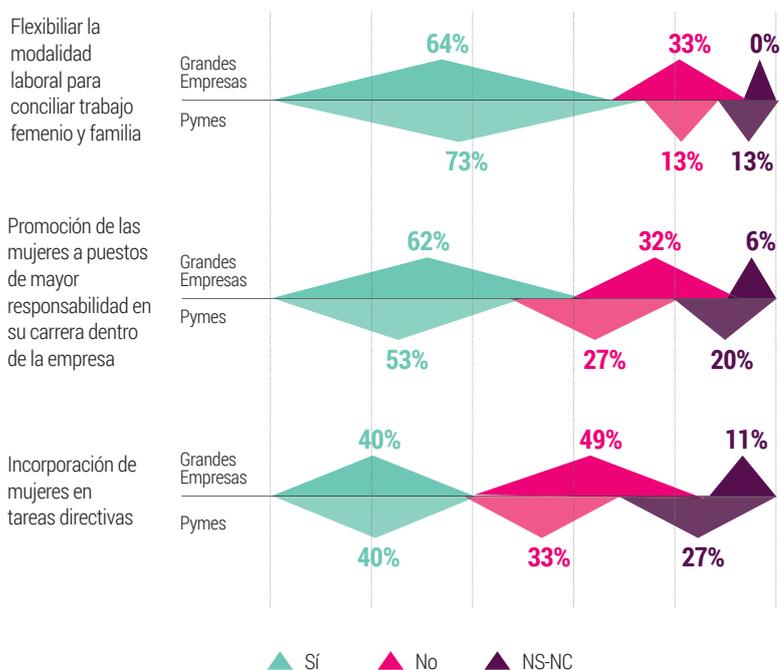


**MANIFESTACIÓN DEL COMPROMISO CON LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN SU EMPRESA SEGÚN CATEGORÍA: GRANDES EMPRESAS**

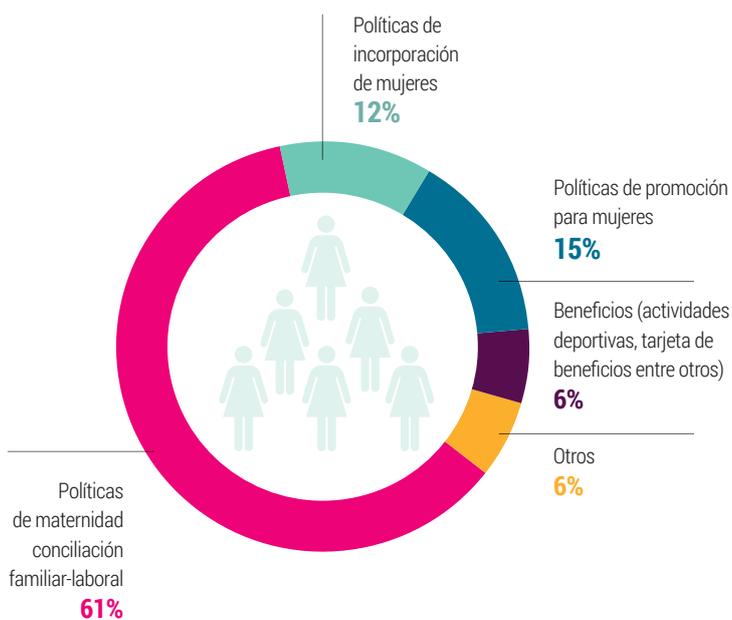


Al preguntarle a las empresas por la incorporación de iniciativas vinculadas al trabajo femenino en los últimos tres años, se observa un alto porcentaje de respuestas afirmativas en lo que tiene que ver con la flexibilidad laboral para conciliar trabajo femenino y familia (un 64% en las Grandes Empresas y un 73% en PyMES). Un resultado similar puede observarse respecto a iniciativas para facilitar la promoción de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad en la empresa (62% en las Grandes Empresas), con una disminución en el caso de las PyMES (53%). Sin embargo en la pregunta por aquellas iniciativas que tienen que ver con facilitar la incorporación de mujeres en tareas directivas, ambas categorías de empresa consideran en un porcentaje menor (40%) que se han incorporado medidas en tal sentido, dando cuenta de una mayoría que o no se posiciona al respecto o considera que no se han incorporado tales mecanismos.

Entre los principales cambios introducidos en las empresas para asegurar la igualdad de oportunidades se destaca la puesta en marcha de políticas de maternidad/ conciliación de la vida familiar y el trabajo (61%), las políticas de promoción para mujeres (15%) y políticas de incorporación de mujeres (12%). Por último se destaca la aplicación de beneficios (actividades deportivas, tarjetas de beneficios, entre otros), 6%.



### ¿PODRÍA INDICAR LOS CAMBIOS INTRODUCIDOS QUE LE PARECIERON MÁS EFICACES PARA SU EMPRESAS?



### ¿Qué es un Benchmarking?

Es una metodología que permite obtener puntos de referencia para comparar el desempeño de una empresa, en un aspecto específico de su gestión, respecto del conjunto de empresas que participan del estudio.

El estudio de Benchmarking brinda información concreta sobre las mejores prácticas del mercado.

Participan de su diseño directores y gerentes de empresas socias y no socias, comprometidos en el suministro de información fidedigna, con la finalidad de que los estudios sean de gran utilidad para los participantes.

**benchmarking@ideamail.com.ar**  
**#BenchmarkingIDEA**  
**+54 11 4130 0000**



#### ESTUDIOS DE BENCHMARKING

benchmarking@ideamail.com.ar

Contacto:

**Enzo Scargiali**

escargiali@ideamail.com.ar

---

**idea**

**IDEA BUENOS AIRES**

Viamonte 570 C1053ABL CABA

+54 11 4301 0000