



media internacional (Grant Thornton) , y muy lejos del "ideal" 50/50, es decir, que las organizaciones seamos reflejo de la sociedad de la que formamos parte. ¿Y por qué se da esta situación? ¿Cómo podemos hacer para cambiar esta realidad si no contamos con iniciativas c [...]

La falta de acceso a condiciones laborales igualitarias, a oportunidades de crecimiento y a posiciones de liderazgo son todavía temas que están (y deben seguir) en agenda en las empresas. Pero, ¿qué piensan las personas de esto?

Por Lucila Ferrari, gerenta de Recursos Humanos de Natura y Avon en Argentina

Un informe realizado por Gentedemente para Avon sobre brechas de género en temas de finanzas y laborales analizó las percepciones de mujeres y hombres sobre este escenario, encuestando a más de 2.300 personas de Argentina, Chile, México, Colombia, Ecuador y Perú, de entre 25 y 55 años . De este informe surgió un dato por lo menos sorprendente: más de la mitad de los encuestados no cree que los cupos laborales para mujeres deban ser obligatorios . Y a escala local el dato es igualmente inquietante: 5 de cada 10 argentinos no cree que garantizar un piso de colaboradoras mujeres deba ser obligatorio para las empresas, y, a su vez, que las personas deben ser contratadas únicamente por mérito y capacidades

La lógica del " mérito " plantea una premisa indiscutible: todos los puestos de trabajo deberían ser ocupados por la persona más idónea para esa posición. Esto es inobjetable. Ahora bien, en Argentina, el número de mujeres en puestos directivos apenas escala hasta el 29%, y se ubica 3 puntos por debajo de la media internacional (Grant Thornton) , y muy lejos del "ideal" 50/50, es decir, que las organizaciones seamos reflejo de la sociedad de la que formamos parte. ¿Y por qué se da esta situación? ¿Cómo podemos hacer para cambiar esta realidad si no contamos con iniciativas concretas que lo reviertan?

Si somos consecuentes con la idea de "mérito", entonces... ¿las mujeres no están lo suficientemente preparadas como para ocupar un puesto directivo? ¿No podrían enfrentar desafíos con la misma eficacia que los hombres? ¿Por qué "las que llegamos" somos la excepción? Porque eso nos plantean las estadísticas.

Históricamente, las mujeres hemos sido mayoritariamente excluidas de los espacios de decisión y poder y por sobre el talento real, prevalecen los prejuicios e imaginarios asociados a que somos "naturalmente idóneas" para llevar adelante tareas domésticas y de cuidado . Desde considerarnos "un gasto" porque podríamos requerir una licencia por maternidad, hasta pensarnos como "frágiles", "sensibles" e incapaces de tener autonomía y poder de decisión, o sobre la falta de capacidad para tomar decisiones de negocio porque "nos guía la emocionalidad". Estos son solo algunos ejemplos de los prejuicios a los que las mujeres nos enfrentamos aún hoy , en 2025, sin dejar de reconocer los enormes avances que hemos tenido en nuestra historia cercana y la conciencia creciente sobre estos imaginarios dañinos.

Es mandatorio sentar una posición clara y pública: no podemos hablar de "talento en igualdad de condiciones" si el panorama es desalentador . Si las empresas tomamos de base que hay más barreras para las mujeres, entonces nuestras políticas o propuestas deben contemplarlas.

¿Cupos sí? ¿O cupos no?

Fijar metas de cantidad de mujeres en nuestras organizaciones, y especialmente en los puestos de liderazgo, es también una forma de medir cómo vamos avanzando para construir un futuro igualitario.

En Argentina ya hay espacios que tienen delimitados pisos de acceso para las mujeres, pero todavía no existe una legislación por ejemplo, para los directorios. En Natura tenemos el objetivo de mantener un piso del 50% de mujeres en puestos de liderazgo y actualmente esta cifra alcanza el 58% en LATAM, y una vez establecidas en sus posiciones, TODAS las personas son evaluadas con los mismos criterios . Es decir, el cupo no anula el mérito.

Hoy los cupos femeninos nos permiten descubrir esos talentos que durante años han quedado relegados por el rol social que ocupan las mujeres . Y, para crear a las líderes del mañana, es clave desarticular las culturas organizacionales que no fomentan su crecimiento y los imaginarios que construyen esta desigualdad

Por eso, cupos sí, con políticas de permanencia y crecimiento : transparencia e igualdad salarial para cerrar las brechas, mentoreo y seguimiento de los planes de carrera para los talentos femeninos, licencias parentales extendidas y acompañamiento para la vuelta al trabajo, incluso más allá de lo que establece la ley.

Los beneficios y políticas no pueden ser ajenos a la realidad que viven las personas . Y sin dudas, también debemos crear espacios de tolerancia cero contra la violencia y la discriminación . Porque al final del día, no buscamos incluir para tener un " check list " de la diversidad que compone a la sociedad, sino de rever el liderazgo y nuestras empresas con la diversidad y la equidad como un lente, para que sean el espejo de la sociedad que queremos . Mantener en agenda estos temas, dar voz y plataforma a estas necesidades, es ser verdaderamente agentes de transformación social.

Si logramos escalabilidad, que más sectores de la sociedad se posicionen y actúen en consecuencia, si entendemos que la única forma de erradicar estas desigualdades tan arraigadas es hacerlo CON OTROS, vamos a estar un paso adelante. La equidad no llega sola, requiere compromisos, políticas concretas, hacer en red, compartir experiencias , y hacer todo lo que esté a nuestro alcance para potenciar el desarrollo de las mujeres.