



Guía de recomendaciones sobre perspectiva de género en la industria financiera

PROTOCOLO DE FINANZAS SOSTENIBLES
ARGENTINA



Guía de recomendaciones sobre perspectiva de género en la industria financiera

Contenido

PARTE I: Introducción	2
PARTE II: Aspectos generales de la guía	2
1.1. Objetivo	2
1.2. Alcance y ámbito de aplicación	3
1.3. Grupos de trabajo	3
PARTE III: Diagnóstico.....	3
PARTE IV: Desarrollo de los grupos de trabajo.....	5
2.1. Métricas y objetivos	5
2.1.1. Resumen ejecutivo	5
2.1.2. Contexto	6
2.1.3. Recomendaciones.....	7
2.1.4. Conclusiones	8
2.2. Capacitaciones	8
2.2.1. Resumen ejecutivo	8
2.2.2. Contexto	9
2.2.3. Recomendaciones.....	10
2.2.4. Conclusiones	11
2.3. Programas de desarrollo	12
2.3.1. Resumen ejecutivo	12
2.3.2. Contexto	13
2.3.3. Recomendaciones.....	14
2.3.4. Conclusiones	15
PARTE V: Conclusiones generales y visión a futuro.....	16
ANEXO I: Listado de Participantes	18
ANEXO II: Resultado completo de la encuesta.....	20
ANEXO III: Indicadores propuestos	23

Guía de recomendaciones sobre perspectiva de género en la industria financiera

PARTE I: Introducción

La presente guía se desarrolla en el marco del Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina. El Protocolo cuenta con la adhesión voluntaria de 23 bancos del sistema financiero argentino, los cuales acordaron realizar esfuerzos para impulsar e implementar las siguientes estrategias y líneas de acción establecidos en dicho Protocolo.

Estrategia 1: Institucionalización de políticas de sostenibilidad de cada entidad.

Estrategia 2: Productos financieros sostenibles

Estrategia 3: Análisis de riesgos ambientales y sociales

Estrategia 4: Promoción de procesos internos en materia de sostenibilidad

Los Bancos integrantes definieron distintas líneas de trabajo para avanzar en impulsar la sostenibilidad, y en este sentido, esta guía se encuadra en la Estrategia 4 del Protocolo.

PARTE II: Aspectos generales de la guía

1.1. Objetivo

El progreso y el desarrollo mundial sólo serán posibles si todas las personas tienen los mismos derechos y oportunidades para prosperar. En efecto, Naciones Unidas, expresamente, promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, haciendo referencia especialmente a la importancia que tiene velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública (ODS 5.5).

La industria financiera juega un rol fundamental en impulsar estrategias y transformar las prácticas habituales para integrar la igualdad de género. En los ámbitos público, privado y el tercer sector, las mujeres a menudo están sub-representadas en los puestos de decisión. Con el objetivo de impulsar el diálogo y la cooperación de nuestra industria, referentes de los bancos que forman parte del Protocolo de Finanzas Sostenibles nos hemos unido para presentar una propuesta que pueda unificar criterios de diversidad e igualdad de oportunidades para todas las personas de los bancos que conforman la totalidad de la industria financiera.

Si bien este informe pretende impulsar la diversidad e inclusión en términos generales, hemos decidido poner énfasis en mujeres trabajadoras, a conciencia que se trata sólo de uno de los ejes de la diversidad y no el único ni el más importante. Este foco particular está relacionado con el nivel de avance que presenta el sector financiero y que se ve reflejado en los resultados de la encuesta realizada entre los bancos participantes, habiendo detectado que otros aspectos de la diversidad aún no cuentan con nivel de desarrollo suficiente como para abordarlo en este primer trabajo.

Esta guía tiene como objetivo recomendar una serie de acciones que pueden contribuir a eliminar los obstáculos que impiden la igualdad entre todas las mujeres y varones, así como posibilitar a las mujeres el acceso a puestos de mayor jerarquía y, en definitiva, impulsar el desarrollo de organizaciones que posibiliten que todas las personas empleadas alcancen su máximo potencial y sean recompensadas en igualdad de condiciones

1.2. Alcance y ámbito de aplicación

El alcance de las iniciativas y medidas volcadas en este informe involucran a la totalidad de las personas que trabajan en los bancos participantes, dado que se requiere un fuerte compromiso de toda la organización y de la dirección para llegar a una igualdad real de todos los géneros, así como a la incorporación de la perspectiva de género en la toma de decisiones de cada banco. La consecución de estos objetivos requiere una acción simultánea de toda la industria.

En este marco, el ámbito de aplicación de las recomendaciones de este documento son los bancos que adhirieron al Protocolo de Finanzas Sostenibles, aunque consideramos posible y relevante su extensión a toda la industria financiera en su conjunto.

1.3. Grupos de trabajo

La Mesa del Protocolo de Finanzas Sostenibles definió dos ejes de trabajo con diferentes objetivos: (i) Comisión Ambiental y Social y (ii) Comisión de Género.

En el denominado “Eje Interno” de la Mesa de Género se constituyeron 3 (tres) grupos de trabajo, que están conformados por 16 de los 23 bancos que adhirieron al Protocolo.

El primer grupo focalizó su trabajo en las **Métricas y Objetivos** que se recomiendan utilizar en forma uniforme en nuestra industria. El segundo, en las **Capacitaciones** que creemos necesario diseñar e impartir en diferentes audiencias objetivo. Y el tercero se concentró en investigar cuáles son los **Programas de Desarrollo** que son cruciales para impulsar el desarrollo de las mujeres en posiciones jerárquicas.

Estos tres grupos han trabajado a lo largo de este año con reuniones quincenales entre sí y mensuales los 3 (tres) en su conjunto para consensuar esta propuesta de trabajo. *Listado completo en Anexo I.*

Es importante mencionar que los tres temas aquí desarrollados son fundamentales para el desarrollo de una industria financiera y una sociedad más equitativa, pero no son los únicos.

PARTE III: Diagnóstico

Durante los meses de julio y agosto de 2021 el equipo de Métricas y Objetivos realizó una encuesta, entre los bancos que forman parte del Protocolo de Finanzas Sostenibles, para identificar el estado actual de la información estadística relativa a la diversidad de género, así como a otras cuestiones relevantes en materia de capacitación y programas de desarrollo. El

foco estuvo puesto en varones y mujeres como un primer paso en lo relativo a diversidad e inclusión, en el sistema financiero argentino.

Dicha encuesta fue respondida por 20 de los 23 Bancos que adhirieron al Protocolo de Finanzas Sostenibles, a saber (en orden alfabético):

Banco BST	Banco Patagonia
Banco Ciudad de Buenos Aires	Banco Provincia del Neuquén SA
Banco CMF SA	Banco Santander Río SA
Banco Comafi	Banco Tierra del Fuego
Banco de la Nación Argentina	BANCOR
Banco de la Provincia de Buenos Aires	BBVA
Banco de Formosa SA	BICE
Banco Itau	HSBC Argentina
Banco Galicia	ICBC
Banco Hipotecario	Supervielle SA

Consideramos que este muestreo es de extrema relevancia para la industria financiera, habida cuenta que la participación conjunta de estos 20 bancos representa el 71,5 % de las personas empleadas en el total del sistema financiero y el 73% en el total de bancos; en tanto que representan el 68% y 69,5% de las sucursales. En términos de actividad, estos 20 bancos alcanzan una cuota de mercado de préstamos del 79,6% sobre el total del sistema financiero y del 82,1% de los bancos, del 78,2% y 78,5% de los depósitos y el 66,4% y 67,3% del patrimonio neto, respectivamente.¹

Las principales conclusiones de esta encuesta se exponen a continuación y los resultados completos se presentan en el Anexo II al final del documento:

- Si bien una parte representativa de los bancos de la muestra realiza mediciones sobre las temáticas relevadas, no existe uniformidad de criterios en su metodología de medición. Por otra parte, aquellos bancos que aún no utilizan algunos indicadores que ayuden a promover la perspectiva de diversidad y género, están dispuestos a comenzar a hacerlo.
- Con relación a los resultados, la distribución de la dotación total en los bancos presenta buenos niveles en cuanto a paridad de género, con una media de mujeres del 47%. Sin embargo, avanzando en los principales niveles jerárquicos, la participación de las mujeres evidencia indicadores menos favorables y mayores niveles de dispersión entre bancos, con un promedio de 20% en órganos de dirección y de 23% en alta gerencia.
- Adicionalmente, se detectó la existencia de áreas con poca participación femenina, principalmente de tecnología y estrategia, con menos de un 40% de mujeres en la dotación total.
- Respecto a los programas de desarrollo, pocos bancos cuentan con programas de desarrollo que hagan foco en la carrera de las mujeres especialmente.

¹<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/202103e.pdf>

- Sólo 1 banco ofrece programas de desarrollo específicos para mujeres en tecnología mientras que 2 bancos cuentan con programas de desarrollo enfocados en el liderazgo de las mujeres.
- Los beneficios más extendidos en cuanto a la perspectiva de género son los relacionados a la maternidad, a saber: beneficio económico por gastos de maternidad, lactarios, licencia por maternidad extendida, horarios flexibles por tareas de cuidados y licencia a madres no gestantes. De estos beneficios, en mayor o menor medida, gozan todos los bancos participantes de esta mesa de trabajo. Por otro lado, respecto a licencias de paternidad extendida más allá de lo indicado en la legislación nacional (2 días), casi todos los bancos cuentan con 10 días, y en algunos casos lo han extendido aún más.
- Respecto al nivel de formación académica, 11 bancos analizan el nivel de formación académica alcanzada por quienes ocupan posiciones de liderazgo. Lo cual también se relaciona con las capacitaciones como un requisito de promoción, donde 12 bancos cuentan a las capacitaciones como un requisito que debe cumplirse para una promoción y de ellos, 8 evalúan la relación entre la participación en los programas y las promociones efectivizadas.
- Por otro lado, 14 bancos miden los motivos de desvinculación del personal, siendo éste un dato muy relevante para mejorar las perspectivas de desarrollo de todas las personas que trabajan en la empresa.
- En relación a las capacitaciones en materia de diversidad y género, en 15 bancos se llevaron a cabo sensibilizaciones y/o capacitaciones en materia de género y diversidad al interior de la empresa durante los últimos 2 años, mientras que en 12 de ellos estos programas fueron abiertos a todo el personal.
- Respecto a la comunicación, 4 bancos cuentan con un manual de estilo o guía para la comunicación institucional con lenguaje no sexista y/o inclusivo, mientras que 13 están trabajando en ello y 5 no lo tienen previsto.
- En lo que respecta a la violencia de género, 17 bancos poseen un código de ética o protocolo de actuación ante la violencia de género, 2 están trabajando en ello y 1 no tiene previsto hacerlo.

PARTE IV: Desarrollo de los grupos de trabajo

2.1. Métricas y objetivos

2.1.1. Resumen ejecutivo

Conforme se adelantó precedentemente, el objetivo de este grupo de trabajo fue el establecimiento de un conjunto de indicadores cuyo uso uniforme se recomiende para la industria financiera en Argentina; así como la determinación de ciertos parámetros deseables en el mediano plazo, que denoten una mejora en materia de igualdad de género (varones - mujeres en esta etapa inicial) al interior de nuestras organizaciones.

Para lograrlo, llevamos adelante una encuesta que nos permitió indagar con qué información con perspectiva de género cuenta cada entidad financiera, así como la metodología utilizada para generar dicha información. Adicionalmente, se incluyeron preguntas de índole cuantitativa, a efectos de conocer los resultados de algunos de los indicadores básicos en la

materia (como ser la composición de la dotación, la conformación de los órganos directivos y ejecutivos, entre otros).

En esta instancia, es importante destacar que el set de indicadores que se propondrá no requerirá de las entidades financieras cambios relevantes tanto en la información como en los datos que ya recaban, lo que facilita la implementación de los mismos. En cuanto a los parámetros deseables en el mediano plazo, su consecución sí exigirá la realización de acciones concretas. No obstante, el relevamiento llevado a cabo ha evidenciado un interés uniforme a nivel industria, lo que, sumado a las recomendaciones que efectuarán a continuación los otros dos grupos de trabajo, nos permite confiar en que se trata de parámetros razonables y factibles.

2.1.2. Contexto

Tan pronto comenzamos con este trabajo, se hizo evidente la inexistencia de información comparable y confiable con perspectiva de género en el sector financiero; así como la necesidad de generar un set mínimo de métricas comunes a todos los bancos como un principio de mejores prácticas.

El relevamiento llevado a cabo muestra que, individualmente, gran parte de los bancos realiza un trabajo estadístico con perspectiva de género (en principio sólo varones - mujeres), para varias dimensiones, sin embargo, no en todos los casos se utilizan los mismos criterios.

Adicionalmente, en aquellos bancos en los cuales no se realizan algunas mediciones, están de acuerdo en comenzar a hacerlas, evidenciando un interés unánime y consistente a nivel industria.

Con la información recabada se puede establecer el punto de partida y los principales desafíos que la industria financiera tiene por delante:

- La **composición de la dotación total de los bancos**, desagregada en varones y mujeres), arroja resultados positivos. En este sentido, y prescindiendo de los dos desvíos atípicos (29% y 37%), podemos afirmar que en la totalidad de los encuestados la cantidad de mujeres en nómina supera el 44%; ubicándose la mediana en torno al 47%.
Por otra parte, es dable destacar que no hay mayor dispersión en los datos, lo que evidencia cierta tendencia a la paridad a nivel general.
- Al analizar la **composición de los órganos de dirección**, 15 bancos brindaron los resultados de dicha medición. A diferencia del punto anterior, hay una mayor dispersión de los datos, los que se mueven en el rango que va del 0% al 44% de mujeres en dichas posiciones. La mediana se ubica en torno al 20% de mujeres en los órganos de dirección, mientras que el segundo y tercer cuartil rondan entre el 7,7% y el 25%.
Estos datos denotan cierta dificultad para las mujeres en el acceso a dichas posiciones, lo que pareciera estar en línea con lo que sucede en el mercado. Según un informe de KPMG², los directorios de las 46 entidades bancarias que forman parte de “Las 1000 empresas que más venden” suman 445 miembros, de los cuales 52 son mujeres

² “Las 1.000 empresas que más venden” – Informe KPMG, Julio 2021

(11,7%). Tres tienen presidentas, sin embargo, en los directorios de sólo dos entidades la proporción de mujeres es mayor a 40% y 22 de las 46 compañías no tienen ninguna mujer (ni titular ni suplente) en sus directorios.

- La encuesta evidenció que el 70% de los bancos mide la proporción de **mujeres en posiciones de liderazgo**, y que el 30% restante está dispuesto a comenzar a hacerlo. Sin embargo, a la hora de analizar la metodología que cada entidad usa para hacerlo, no hay parámetros uniformes, en tanto se imponen las particularidades de cada organización en lo que a organigramas y estructuras respecta. Así, hay entidades que consideran el puesto ocupado, mientras que otras evalúan la jerarquía asociada y/o el nivel de reporte.

En este marco, se impone la necesidad de establecer un criterio común sobre qué se entiende por “posición de liderazgo”, para lo cual se propuso medir esta variable tomando en consideración la cantidad de niveles de distancia que existen respecto del máximo nivel de toma de decisiones.

- Se advirtieron grandes oportunidades de mejora en lo atinente a la **masculinización en áreas vinculadas a tecnología/sistemas/IT y estrategia**. Sobre la primera de las áreas, el 60% de los encuestados respondió que la participación de mujeres no supera el 40%. En cuanto a las áreas de estrategia, el 55% respondió que el porcentaje de mujeres no supera el citado techo del 40%. Luego se retomará este tema en las recomendaciones realizadas por el grupo de trabajo de Programas de Desarrollo.
- Hemos recorrido hasta ahora dos de las tres principales brechas que experimentan las mujeres en el mundo del trabajo: acceso al mercado laboral y acceso a posiciones de liderazgo. Respecto de la restante, la **brecha salarial**, en la encuesta realizada se relevó la existencia o no de dicho indicador en cada Banco, sin haber indagado sobre los resultados del mismo. Sin perjuicio de ello, es de destacar que actualmente 11 de los 20 bancos encuestados miden dicha brecha, aunque en forma diferente. Existen diferentes factores que explican las diferencias de salario entre varones y mujeres. Es importante identificarlos para poder combatirlos. Una sociedad que otorga el mismo salario por un trabajo de igual valor es una sociedad que también distribuye equitativamente las labores de cuidado, que dispone de servicios públicos potentes y desarrollados, en donde las personas pueden desarrollar su vida personal y laboral de manera plena³.
- En relación a este punto, existe evidencia en el mundo y en el país⁴ sobre distorsiones en cuanto al nivel de formación y el nivel salarial, según se trate de varones o mujeres, encontrándose que, al mismo nivel jerárquico, las mujeres suelen tener mayores niveles educativos y menores sueldos. En este sentido, surge de la encuesta realizada, que los bancos cuentan con información sobre el nivel de formación de su dotación, lo que puede contribuir al análisis de esta situación para la industria financiera.

2.1.3. Recomendaciones

³ <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>)

⁴ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dosier_estadistico_8M_2021.pdf

Como corolario de nuestro trabajo, recomendamos establecer un set mínimo de indicadores a analizar con periodicidad a definir y con uniformidad de criterios en la definición de su forma de medición. Esto nos permitirá contar con información estadística del sector financiero argentino en materia de género, que sirva adicionalmente como *benchmark* para cada entidad en la búsqueda de una mejora continua que tienda a generar mejores condiciones laborales y ámbitos de trabajo más diversos e inclusivos.

Consideramos además importante que sea nuestro regulador, el organismo encargado de recopilar y publicar la información estadística, bajo los parámetros habituales de secreto estadístico y confidencialidad que resulten pertinentes.

En este marco, el set de indicadores propuesto ha sido conformado considerando el estado actual de la información que se releva en las entidades participantes y se ha generado consenso en cuanto a la forma de medición de algunos de ellos. El listado completo con su definición y forma de cálculo se presenta en el Anexo III.

En cuanto a los parámetros deseables en el mediano plazo, sugerimos los siguientes:

- **Porcentaje de mujeres en la dotación total de cada entidad:** rango deseable entre 45% - 55%. Este parámetro objetivo supone **mantener los niveles** que ya se evidenciaron en la encuesta de relevamiento (a excepción de los dos desvíos atípicos).
- **Porcentaje de mujeres en el máximo órgano de dirección de cada entidad** (entendiendo por tal al Consejo directivo / Board / Directorio): mínimo deseable a 2025: 33%. Este parámetro objetivo exige un **incremento de los niveles**, toda vez que, como se adelantó, la mediana actual se ubica en el 20%.
- **Porcentaje de mujeres en el máximo órgano ejecutivo de cada entidad** (entendiendo por tal a la alta gerencia / comité ejecutivo / gerencia general): mínimo deseable a 2025: 40%. Del mismo modo que el parámetro anterior, en este caso se requiere un **incremento de los niveles**, atento que el promedio de mujeres en alta gerencia es hoy del 23%, con un máximo del 67%.

2.1.4. Conclusiones

Las conclusiones de este grupo han sido desarrolladas en la PARTE III del diagnóstico inicial.

2.2. Capacitaciones

2.2.1. Resumen ejecutivo

Se define como objetivo general la promoción de la capacitación en perspectiva de género y diversidad, desde un enfoque de derechos humanos, desarrollo y sustentabilidad; para contribuir a la prevención de las violencias de género en el ámbito laboral e impulsar la equidad de género. Buscamos brindar recomendaciones que permitan capacitar a toda la organización en temáticas de género y diversidad para lograr equipos de trabajo inclusivos,

transversalizando la perspectiva de género en todas las áreas y niveles jerárquicos que conforman los bancos.

Los objetivos específicos planteados son:

- Diseñar dispositivos de sensibilización e introducción a las problemáticas de género y diversidad, abarcando las temáticas más importantes con el objetivo de establecer una base para todas las entidades financieras;
- Diseñar estrategias, herramientas y dispositivos de capacitación en perspectiva de género y diversidad, destinadas a todos los niveles de la organización;
- Promover y reforzar políticas de formación y capacitación continua en perspectiva de género y diversidad.
- Fomentar la comunicación inclusiva y no excluyente hacia adentro y hacia afuera de los bancos, buscando erradicar estereotipos de género.

Queremos destacar que las capacitaciones propuestas pretenden alcanzar a todo el personal de los bancos, independientemente de su nivel jerárquico.

2.2.2. Contexto

Si bien todas las organizaciones cuentan con capacitaciones al interior de las mismas, éstas suelen estar enfocadas en los negocios y las temáticas relacionadas con la industria bancaria y financiera, así como al desarrollo de habilidades comportamentales, esto último generalmente enfocado en posiciones de liderazgo.

Como hemos mencionado en el diagnóstico inicial, no todos los bancos han comenzado a capacitar en temas de género y diversidad a todo su personal, e incluso algunos no han realizado ningún tipo de capacitación en este sentido. Es por esta razón que hemos elaborado una serie de recomendaciones para poder incorporar a las capacitaciones ya existentes la perspectiva de género y diversidad y, además, generar espacios específicos de capacitación focalizados en estas temáticas que permitan a las personas que ocupen roles de liderazgo y al resto del personal, incorporar esta perspectiva en la toma de decisiones, así como en su trabajo cotidiano.

No se trata de acciones de capacitación puntuales, sino de permear la temática como parte de la cultura de nuestras organizaciones, para lo cual creemos importante trabajar en la sensibilización en estos temas en el interior de la organización de forma tal de lograr un cambio sostenido que se traduzca en que la diversidad & inclusión sea parte de nuestra estrategia organizacional.

Se debe tener en cuenta también que estas capacitaciones tendrán impacto en la imagen que se proyecta hacia el exterior de nuestros bancos mediante el uso de una comunicación inclusiva, por lo cual también recomendamos capacitación en esta temática.

Tal como ha sido detectado en el relevamiento realizado por esta mesa de trabajo, sólo una pequeña porción de los bancos participantes ha trabajado en aspectos de la comunicación

inclusiva, que fomente la integración y no discriminación de las personas que trabajan en las organizaciones, así como en sus clientes y resto de stakeholders.

Por otra parte, las y los líderes cumplen un rol fundamental, siendo los participantes iniciales y promotores primarios de estas capacitaciones, lo que brindará el puntapié inicial adecuado para el cambio que se pretende realizar y considerando el carácter ejemplificador, así como la asignación de presupuesto específico para su implementación.

2.2.3. Recomendaciones

Este conjunto de recomendaciones busca visibilizar, concientizar y alcanzar a la organización en general, comenzando desde los niveles más altos en la jerarquía y luego hacia el resto de la población, según las necesidades y posibilidades que tenga cada uno de los bancos.

- 1) Fomentar y dar a conocer efemérides de género, estableciendo las siguientes como las saluciones más relevantes a considerar:
 - a) 8 de marzo - Día Internacional de la mujer
 - b) 28 de mayo – Día Internacional de Acción por la Salud de la Mujer
 - c) 3 de junio - Día del “Ni una menos”
 - d) 23 de septiembre – Día Nacional de los Derechos Políticos de la Mujer
 - e) 15 de octubre – Día Internacional de las Mujeres Rurales
 - f) 25 de noviembre - Día Internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer

Se propone desarrollar contenidos que brinden información sobre cada una de estas efemérides, así como generar acciones específicas para darles visibilidad y fomentar la concientización de estos temas durante todo el año.

Estas efemérides se brindan a modo de referencia, y proponemos remitirse a calendarios más exhaustivos de las más relevantes en relación a Diversidad & Inclusión y Derechos humanos⁵ para obtener una visibilidad más amplia de la materia.

- 2) Llevar adelante una capacitación obligatoria anual en diversidad y género, para personas que ocupan puestos de liderazgo.

Los contenidos a cubrir serían:

- Sesgos y estereotipos
- Diversidad & inclusión y los distintos ejes (género, LGBTI+, generaciones, discapacidad y otros).
- Violencia de género, laboral y sobre la base del género.
- Construcción de liderazgos inclusivos, rol de las/los líderes en la generación de entornos inclusivos y libres de violencia;
- Nuevas masculinidades: nuevo rol del varón, desaprender roles de géneros adquiridos, igualdad de derechos, equidad de género.
- Marco normativo y leyes asociadas.
- Convenios internacionales.

⁵List of International Days and Weeks - United Nations
<https://www.un.org/en/observances/list-days-weeks>

- 3) Llevar adelante una capacitación obligatoria anual para el resto de la organización en donde los contenidos a cubrir serán los mismos, pero teniendo en cuenta el rol de contribuidoras/es individuales y su responsabilidad en generar un ambiente diverso e inclusivo en el trabajo.
- 4) Identificar personas dentro de la organización que puedan ser entrenadas para impartir los contenidos de forma tal que se conviertan en embajadoras/es y agentes multiplicadores de lo que la organización propone. Estas/os formadores deberán formar parte de distintas áreas dado que los diferentes temas que se abordan involucran a toda la organización.

Proponemos incluir estos contenidos en los procesos de inducción de los bancos.

Además de las capacitaciones obligatorias anuales planteadas, sugerimos la realización de talleres optativos que cubran contenidos en relación a distintos ejes de diversidad, para que los temas sigan permeando en la organización.

Todas las capacitaciones deben ser medibles, manteniendo un registro de cumplimiento, así como de acciones establecidas para aquellas personas que no las cumplieran, a definir por parte de cada organización.

2.2.4. Conclusiones

El propósito de este grupo de trabajo es fomentar acciones que abarquen de manera transversal a todas las áreas y jerarquías de la organización, a fin de incentivar la sensibilización sobre diversidad y género y la generación de climas de trabajo inclusivos y libres de violencia.

Para ello se detallaron recomendaciones generales que sirvan a las entidades como guía para su análisis y adaptación, en función de sus necesidades y presupuesto.

Asimismo, se sugiere la formación de una red de personal capacitado y actualizado en forma permanente en esta temática, para que pueda transmitirla periódicamente al resto de la organización, a través de distintas metodologías de capacitación.

Por otro lado, la Guía para una comunicación con perspectiva de género del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades⁶ puede servir de referencia a cada organización para adaptar en función de sus necesidades e idiosincrasia, con el objetivo de fomentar una comunicación inclusiva y libre de estereotipos de género, tanto al interior como hacia el exterior de la organización.

Es fundamental lograr que las capacitaciones lleguen de una forma u otra a la totalidad de las personas que trabajan en nuestras instituciones, para alcanzar la formación de equipos diversos y una igualdad de oportunidades para todas las personas que se desempeñan en las organizaciones.

Es importante destacar que las efemérides de género que aquí se sugieren son una forma de reivindicar dentro de la organización el compromiso que se asume frente a estas temáticas, y son una excelente oportunidad para fomentar la participación de todo el personal.

⁶

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_para_una_comunicacion_con_perspectiva_de_genero_-_mmgyd_y_presidencia_de_la_nacion.pdf

Por último, debemos recordar que la participación y total involucramiento de las personas que ocupan roles de liderazgo en niveles altos de la organización son el primer paso para poder llevar adelante cualquiera de las acciones anteriormente detalladas ya que requieren de un nivel de compromiso clave y cuyo involucramiento en la temática será un impulsor fundamental del éxito de estas iniciativas.

2.3. Programas de desarrollo

2.3.1. Resumen ejecutivo

Considerar la perspectiva de género en los programas de desarrollo que diseñe una organización es un tema estratégico, por lo que, es esencial la incorporación de mujeres en la base de la pirámide y también su desarrollo dentro de la estructura.

Consideramos que era necesario llevar adelante un análisis de los beneficios con que ya cuentan los bancos en materia de diversidad, género y apoyo a la maternidad. Este análisis fue necesario dado que existe una correlación entre el desarrollo femenino y la maternidad y crianza en la sociedad en la que vivimos. De este análisis, nos encontramos que en los últimos años se ha producido un gran avance en materia de beneficios, licencias y acciones de apoyo a este segmento, aunque la ocupación de mujeres en posiciones de liderazgo en las organizaciones y/o en áreas específicas continúa siendo una problemática común en la industria financiera.

También creemos importante mencionar que incorporar o extender beneficios hacia las mujeres es sólo una parte de una estrategia más amplia donde el foco debe estar puesto en la conciliación para, de esta manera, contribuir a lograr una distribución más equitativa de las tareas de cuidado y entonces mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en nuestra industria y de sus familias, sean éstas biparentales, homoparentales, adoptivas, entre otras.

A partir de este análisis, se proponen tres ejes de trabajo a fin de ampliar y desarrollar políticas en pos de la perspectiva de género. Las mismas se enmarcan en la recomendación de nuevas políticas de apoyo a la maternidad y el fomento de programas de desarrollo específicos para el crecimiento de mujeres vertical y horizontalmente en las organizaciones financieras.

El objetivo principal de este grupo fue desarrollar recomendaciones que contribuyan a mejorar y equilibrar el desarrollo de las carreras de las mujeres en la industria financiera.

Además, nos planteamos objetivos específicos, a saber:

- Recomendar políticas de acompañamiento a la maternidad y que fomenten la corresponsabilidad de cuidados.
- Fomentar el desarrollo horizontal de las mujeres en áreas masculinizadas.
- Promover el desarrollo vertical de la carrera de las mujeres dentro de las organizaciones para que puedan acceder a más altos puestos de liderazgo.
- Crear una red de mujeres dentro de la industria financiera, mostrando ejemplos de mujeres líderes para enumerar como referentes y lograr la equidad como objetivo final.

2.3.2. Contexto

Hay determinadas barreras que limitan el acceso al desarrollo de las mujeres. Una de ellas refiere a los ciclos de vida personales, como ser, la maternidad durante el proceso de formación profesional, la distribución de las tareas domésticas y de cuidado. La demanda de horas de dedicación, la mayor carga laboral, entre otras cuestiones, se torna un punto de conflicto para la mujer, que muchas veces termina postergando su desarrollo profesional en favor de la maternidad, o bien, postergando su maternidad en pos de su desarrollo profesional.

Tal como se ha enunciado en el diagnóstico inicial, los beneficios asociados a la maternidad y las tareas de cuidado son muchos. Sin embargo, se ha detectado una falta de acompañamiento al desarrollo de la carrera laboral de las mujeres en las organizaciones, dado que son pocos los bancos que cuentan con programas específicos que busquen finalizar con la segregación horizontal y vertical, así como tampoco se visualiza un seguimiento a las carreras de las mujeres o se identifican y visibilizan los motivos por los cuales las mujeres dejan de formar parte de las instituciones. Por todo lo expuesto, hemos elaborado una serie de recomendaciones integrales, y que ponen el foco en los programas de desarrollo como una política puntual e individual de segmento mujeres.

Es importante para el desarrollo de estos programas, tener en cuenta que también existen sesgos inconscientes en varones y mujeres (en todos los niveles organizacionales) o “barreras invisibles” que limitan el acceso de las mujeres a los puestos jerárquicos y de toma de decisiones y cuyo abordaje también forma parte del apartado de capacitaciones.

En virtud de este escenario, las organizaciones deben generar acciones para contrarrestar o disminuir la segregación horizontal (paredes de cristal) y la segregación vertical (techo de cristal y piso pegajoso). Es fundamental el desarrollo de políticas, prácticas y acciones que permitan retener el talento femenino y que faciliten que las mujeres puedan enlazar o equilibrar sus cuestiones personales y laborales.

La segregación horizontal es la inserción laboral diferenciada a través de los estereotipos de género, ello determina que haya ciertos trabajos “para mujeres” y otros “para varones”. La segregación vertical, por otro lado, es un concepto que nos ayuda a analizar la participación de mujeres en los espacios de liderazgo y toma de decisiones, esto es, en los puestos de trabajo gerenciales, de jefatura o dirección. Es útil para visibilizar que incluso en aquellos trabajos que históricamente son concebidos como “de mujeres”, hay una subrepresentación de las mismas en los lugares de liderazgo.

Esta segregación tiene una influencia directa y concreta en la economía de las mujeres, y, por lo tanto, en su autonomía e independencia. Algunas de estas brechas suelen representarse con las siguientes imágenes:

- Piso pegajoso: Son las barreras socioculturales que relegan a las mujeres a dedicarse a la familia y al hogar y les dificulta independizarse y trabajar fuera del hogar.
- Techo de cristal: Está asociado fundamentalmente a la segregación vertical, pues refiere a las barreras, impedimentos socioculturales (como los estereotipos) que obstaculizan que las mujeres puedan crecer profesionalmente y acceder a espacios

de toma de decisiones, como por ejemplo gerencias de empresas, direcciones, rectorados, etc. Esta situación deja a las mujeres en desventaja, a pesar de estar igualmente o mejor preparadas que los varones.

- Paredes de cristal: Muros invisibles que segregan el desarrollo educativo y profesional de mujeres en sectores menos dinámicos y peor remunerados de la economía (predominancia masculina en los ámbitos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática).

2.3.3. Recomendaciones

- *Políticas de acompañamiento a la maternidad y/o a la corresponsabilidad de cuidados para fomentar el desarrollo de carrera:*

- Lactarios fijos y/o móviles.
- Período de lactancia.
- Licencias especiales para la maternidad.
- Regreso paulatino luego de la licencia por maternidad.
- Licencias ampliadas de paternidad.
- Licencias de fertilización/congelamiento de óvulos.
- Asignación o beneficio de guardería.

- *Programas específicos de desarrollo de mujeres (con participación de mujeres y varones), comenzando por aquellas áreas donde la participación de la mujer en posiciones jerárquicas es menor que en el resto.*

- *Programa de mentoring: detectar y mapear el talento femenino en las organizaciones y acompañar en su proceso de desarrollo profesional para incrementar la cantidad de mujeres en los puestos de dirección y gerencia. Este programa puede llevarse a cabo estableciendo “duplas” inter-bancos, lo cual hace más enriquecedor el intercambio profesional. El programa es auto gestionable y pretende que sean elegibles aquellas mujeres con alto potencial y desempeño dentro de las instituciones, así como es deseable una antigüedad mínima requerida.*

La duración propuesta es de 6 a 9 meses.

Es esperable que las mujeres que completen este programa, sean tenidas en cuenta en los procesos de promoción internos para posiciones de liderazgo.

Además, proponemos que tanto mentor/a como mentoreado/a, completen una serie de entrenamientos que aborden temáticas que ayuden a las mujeres a desplegar su máximo potencial, tales como habilidades de liderazgo, toma de decisión, oratoria entre otras, así como también contenidos que les permitan incorporar la perspectiva de género dentro de la toma de decisiones y deconstruir estereotipos de género. Este punto es importante dentro del contenido de todos los programas para formar mujeres líderes que puedan ser futuras mentoras de otras mujeres y sienten un ejemplo dentro de la industria financiera.

Los mentores podrán ser varones o mujeres, ya que el construir un equipo interdisciplinario de mentoras/es y aspirantes, favorecerá el intercambio de experiencias, capacidades, habilidades, aportando valor al programa.

Será importante también el seguimiento de las personas que participan de esta iniciativa, para lo cual proponemos que sean convocadas para los Encuentros anuales de mujeres líderes de la industria financiera, dándole visibilidad a la propuesta.

- *Red de mujeres dentro de la industria financiera*: se propone un Encuentro anual de mujeres líderes de la industria financiera donde se convoque a referentes mujeres de altos mandos y también a quienes hayan participado de los programas de desarrollo en su entidad. Se formará una comisión inter-bancos que una vez al año realizará este evento con invitadas de todos los bancos que sean referentes o directivas en la industria.

En este espacio podrán conversar acerca de los desafíos de la industria y generar ideas conjuntas que fortalezcan esa Red de Mujeres. Además, habrá expositores de la temática.

2.3.4. Conclusiones

Del análisis de las políticas de beneficios y apoyo a la maternidad de los bancos encuestados, se detectó que la mayoría de las organizaciones cuentan con políticas en pos del acompañamiento de diferentes tipos, cantidad de días de licencia, guarderías, otorgamiento de beneficios, etc. Muchas de estas políticas son de aplicación obligatoria, ya que se encuentran en el convenio colectivo de trabajo y no resultan actualizadas para el contexto actual. Sin embargo, aun cuando algunos de los bancos participantes han decidido ampliar los derechos y beneficios por encima de los mencionados previamente, no se detectaron programas específicos para el desarrollo de mujeres en posiciones de liderazgo y áreas masculinizadas, en la mayoría de ellos.

Es por ello que desde este grupo de trabajo se analizó la posibilidad de implementar otro tipo de herramientas que promuevan el desarrollo vertical y horizontal de la carrera de las mujeres que trabajan en los bancos participantes.

Recomendamos como una de las herramientas disponibles para ser considerada como modelo de una buena práctica a la hora de fomentar el desarrollo vertical de carrera, un programa de *mentoring*. Sin embargo, existen otras herramientas que podrán ser evaluadas a futuro con este mismo objetivo, las mismas son complementarias de otras acciones tales como la diversificación de la carrera, la ampliación de política de maternidad - buscando mejorar la base legal existente - y el desarrollo vertical. Las tres herramientas de forma conjunta forman parte del desarrollo de la carrera de las mujeres, el programa de *mentoring* por sí solo no representará una solución integral a este abordaje.

El *mentoring* tiene la capacidad de incrementar la posibilidad de promoción del público objetivo y fortalece la capacidad de las empresas de competir en mercados más globalizados. Trabajar sobre este segmento permitirá robustecer los mandos medios/altos de participación de mujeres, permitirá identificar los desafíos que este segmento encuentra. Además, el intercambio desarrollado en el *mentoring* propiciará el *networking* y la generación de lazos, dándole importancia a impulsar y visibilizar el empoderamiento femenino. El seguimiento de

estos perfiles de talento permitirá sumar la perspectiva de género y la visibilización para nuevas posiciones.

Lo que diferencia este programa de desarrollo de otros que pueden ya existir en las organizaciones es:

- la definición de un público objetivo claro
- la generación de lazos entre líderes (varones-mujeres) en la organización, con énfasis en establecer *networking*
- impulsar una red de contacto entre mujeres
- los contenidos brindados durante la capacitación
- la perspectiva de género

El desarrollo de estas prácticas durante el programa brindará un valor agregado para las/los líderes y la organización en su conjunto, sumando la diversidad y la perspectiva de género en los equipos y fomentando el desarrollo cultural de estos valores.

Las mujeres líderes que se desarrollen en este programa serán referentes y promotoras del mismo, siendo multiplicadoras de este modelo de buenas prácticas.

PARTE V: Conclusiones generales y visión a futuro

Este informe es la culminación de una tarea amplia, sin precedentes, llevada a cabo por colegas que trabajamos en bancos muy diversos, pero que nos une el fuerte compromiso de mejorar el futuro del trabajo.

El sector financiero es una de las actividades económicas más importantes del país y del mundo y como tal, tenemos una responsabilidad que los productos y servicios que ofrecemos sean inclusivos. La mejor manera de lograrlo es contando con una fuerza laboral diversa y que represente a nuestra sociedad.

Porque queremos ser un reflejo de la sociedad en la que vivimos, pero también ser pioneros en los cambios que creemos se deben generar en una sociedad y un mundo que está evolucionando y que necesita que las organizaciones estén a la altura de las necesidades de las generaciones actuales y futuras.

El impacto económico y social del Covid-19 es más profundo si se consideran las dimensiones de diversidad y género. Temas como la corresponsabilidad en el cuidado de adultos mayores y niñas/os y de personas con discapacidad, la violencia de género y la autonomía económica de las mujeres son sólo algunos de los temas que deberían contemplarse para un abordaje presente y futuro de situación.

Somos conscientes que esta nueva realidad debe ser tenida en cuenta a la hora de proponer estas recomendaciones y esperamos que este trabajo sirva como referencia y guía para desarrollar desde el inicio o continuar desarrollando prácticas que aseguren un criterio uniforme en la actuación de la industria financiera en esta materia.

La adopción de esta guía –que trabaja el eje interno- permite incorporar la agenda de diversidad y género en la propuesta de negocio de cada entidad.

Esto es sólo el comienzo.

ANEXO I: Listado de Participantes

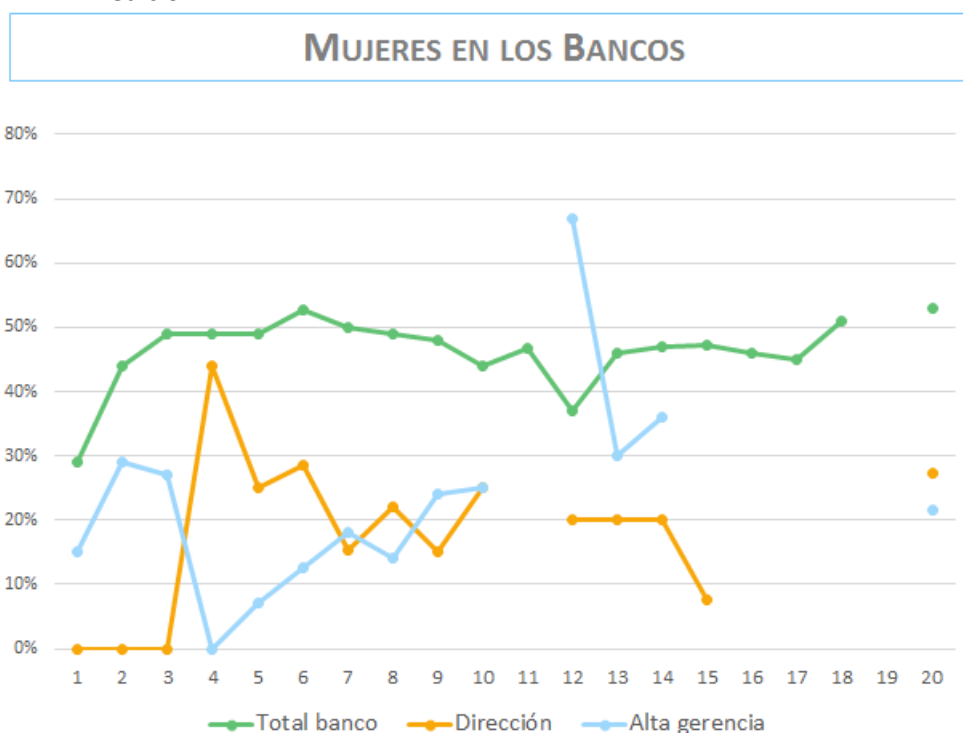
Esta Guía contó con el compromiso y aporte de profesionales que brindaron su tiempo y conocimiento en los distintos grupos de trabajo que se han conformado. Además, contamos con un grupo reducido de profesionales, que representó a las personas mencionadas anteriormente, con el que se trabajó más exhaustivamente, convirtiéndose en referentes del grupo mayor y con las que se delineó la presentación final.

Entidad	Nombre
Coordinación general	
HSBC	Lorena Blanco (Coordinadora Eje Interno)
BANCO PROVINCIA DE BS AS	María Mercedes Ponce de León
BANCO CIUDAD	Lucía Gallardo
BANCO BST	Sol Drisaldi
BANCO NACION	Aldana Repetto
PROTOCOLO DE FINANZAS SOSTENIBLES	Cecilia Acuña (Coordinadora)
Métricas y Objetivos	
BANCO PROVINCIA DE BS AS	Dulce Rocca
BANCO PROVINCIA DE BS AS	María Mercedes Ponce de León
BANCO CIUDAD	Lucía Gallardo
BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN	Belén Grispino
BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN	Silvina de Luca
BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN	Vanesa Belotti
BANCO PATAGONIA	María Laura Schianchi
BANCO PATAGONIA	Noelia Evelin Tabo
BANCO SUPERVIELLE	Sofía Fernandez Madero
BANCO SANTANDER	Alejandra Laucella Iñiguez
BANCO NACION	Federico Gasparotti
BANCO NACION	Julia Pérego
BICE	Gisela Peremarti
Capacitaciones	
BANCO NACION	Aldana Repetto
BANCO NACION	Yamina Al Nabulsi
BANCO NACION	Marcela Cantelmi
BANCO SANTANDER	Denise Meneses
BST	Sol Drisaldi
BST	Daniela Zicarelli
BANCO PATAGONIA	Rocio Huerta Escandon
BANCO PROVINCIA	Laura Maciel
BANCO DE FORMOSA	Judith Auvieux ARIAS
BANCOR	Ana Sosa

BANCOR	Cecilia Steffolani
BANCOR	Victoria Alessandrini
ICBC	Cinthia Bermudez
BANCO COMAFI	Laura Gianazza
BANCO DE NEUQUEN	Belen Papavero
BANCO DE NEUQUEN	Martin Cavanna
Programas de desarrollo	
BANCO NACION	Aldana Repetto
BANCO NACION	María Florencia Ivanoff
BANCO PROVINCIA DE BS AS	Nadia Guilino
BANCO PROVINCIA DE BS AS	Valeria Diana
BANCO PROVINCIA DE BS AS	Laura D'Ovidio
BBVA	Rosana Rueda
BANCO ITAÚ	Viviana Valdez
BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN	María Eugenia Moggia
BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN	Mariana Stuller
BANCO PROVINCIA DE NEUQUEN	Hernán Rizzo
BANCO DE FORMOSA S.A.	Judith Auxieu
BICE	Gisela Peremarti
BANCO SANTANDER	Analía Da Cruz Neves
BANCO SANTANDER	Celeste Ibañez
BANCO SANTANDER	Nazarena Carrizo

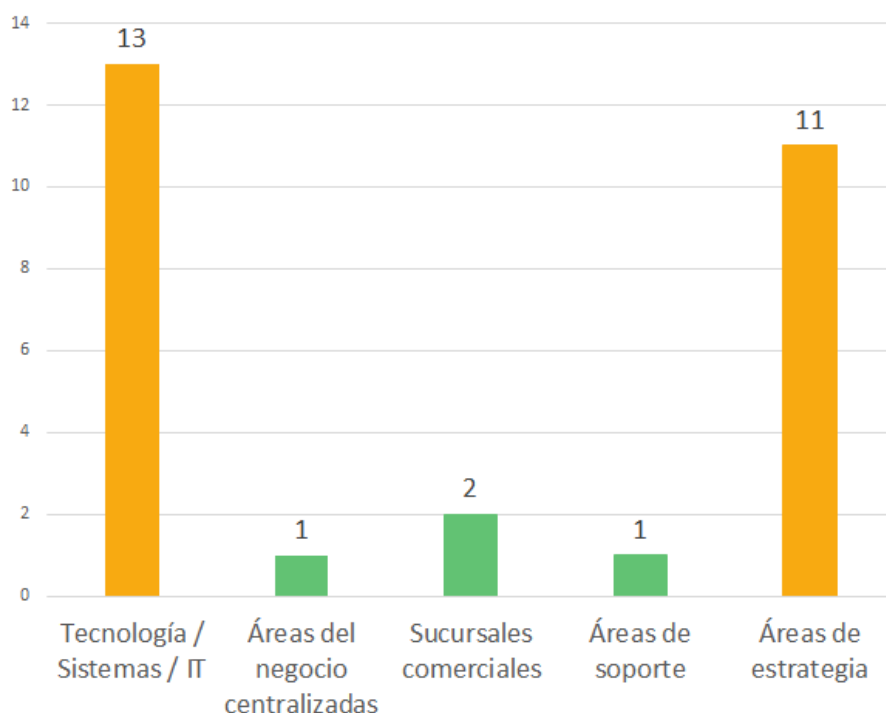
ANEXO II: Resultado completo de la encuesta

- 19 de 20 bancos miden la distribución de la plantilla por género.
- Sólo 2 bancos desagregan la información en términos varón - mujer. El resto distingue de los bancos solamente mide el total de la dotación en varón / mujer.
- En todos los casos, los bancos que aún no realizan las mediciones por las cuales consultaron, manifestaron que estaban de acuerdo con comenzar a realizar la medición.



- Del total de la dotación, la participación de mujeres ronda entre el 29% y el 53%, con una mediana del 47%.
- 15 bancos, el 75% de los bancos de la muestra, mide además la composición de sus máximos niveles de dirección (Dirección de la organización: Consejo directivo / Board / Directorio - Máximo órgano ejecutivo: comité ejecutivo / alta gerencia / gerencia general).
- El porcentaje de mujeres en la dirección de estos bancos promedia el 20%, con un mínimo de 0% y un máximo de 44%.
- 3 Bancos no tienen mujeres en el órgano directivo.
- El promedio de mujeres en alta gerencia es de 23%, con un máximo de 67%.
- 1 banco no tiene mujeres en alta gerencia.
- 14 bancos (70%) cuenta además con una medición de mujeres en puestos de liderazgo, aunque la definición que se utiliza varía.
- 11 bancos (55%) miden la brecha salarial, en algunos casos para la totalidad de la dotación y en otros sólo para los puestos de liderazgo. Sólo un banco no está de acuerdo con realizar la medición de brecha salarial.
- 14 bancos (70%) miden la participación de mujeres por áreas, identificando áreas masculinizadas.
- Del análisis de esta información surge que 13 de los 14 bancos que lo miden tienen masculinización en el área de tecnología (menos del 40% de mujeres) y 11 en las áreas de estrategia (en las cuales se incluye además a la alta gerencia).

ÁREAS CON MENOS DEL 40% DE MUJERES



- Hay otros indicadores que varios bancos los relevan para el total de la plantilla y sólo algunos con perspectiva de género, que se reflejan en el siguiente cuadro:

IV. SET DE INDICADORES

	BANCOS LO MIDEN	BANCOS NO LO MIDEN Y ESTÁN DE ACUERDO EN COMENZAR A MEDIRLO
% Mujeres en el total	19 (95%)	1 (5%)
% Mujeres en órgano directivo	15 (75%)	5 (25%)
% Mujeres en alta gerencia	15 (75%)	5 (25%)
% Mujeres en puestos de liderazgo 1. Dirección – 2. Mandos medios	14 (70%)	6 (30%)
Nivel de formación en puestos de liderazgo	12 (60%) <small>(a nivel general)</small>	8 (40%)
Brecha salarial en puestos de liderazgo	11 (55%) <small>(a nivel general / por puesto)</small>	8 (40%) <small>(1 – 5% no está de acuerdo con medirlo)</small>
% Mujeres por grandes áreas	14 (70%)	6 (30%)

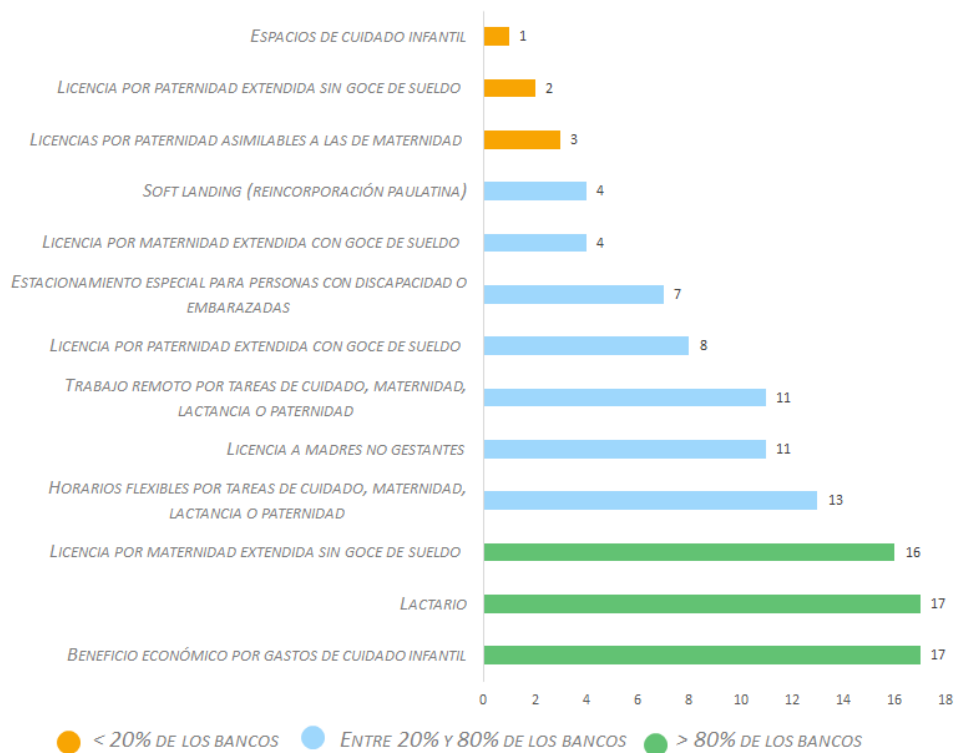


IV. SET DE INDICADORES INDICADOR HOMOGÉNEO A NIVEL INDUSTRIA. Medir estos indicadores por género

	BANCOS LO MIDEN A NIVEL GENERAL	BANCOS LO MIDEN POR GÉNERO	BANCOS NO LO MIDEN Y ESTÁN DE ACUERDO EN COMENZAR A MEDIRLO
DESVINCULACIONES	12 (60%)	6 (30%)	2 (10%)
PROMOCIONES	9 (45%)	1 (5%)	10 (50%)
CAPACITACIONES	13 (65%)	6 (30%)	1 (5%)
PROG. DESARROLLO	16 (80%)	4 (20%)	0
PROMOCIÓN/CAPACITACIÓN	7 (35%)	1 (5%)	4 (20%) <small>(8 – 40% no tienen programas específicos)</small>
LICENCIAS / BENEFICIOS	13 (65%)	3 (15%)	4 (20%)



LICENCIAS Y BENEFICIOS



ANEXO III: Indicadores propuestos

	Indicador	Definición	Forma de cálculo
1	Mujeres en dotación total	% de mujeres en el total de la plantilla	# mujeres / # dotación total
2	Mujeres en órgano directivo	% de mujeres en el órgano directivo (Consejo directivo / Board / Directorio)	# mujeres en el órgano directivo / # personas en el órgano directivo
3	Mujeres en alta gerencia	% de mujeres en alta gerencia (Comité ejecutivo / alta gerencia / gerencia general)	# mujeres en alta gerencia / # personas en alta gerencia
4	Mujeres en puestos de liderazgo	% de mujeres en puestos de liderazgo. Se incluyen 4 niveles de reporte de la Gerencia General o nivel asimilable en áreas centrales y los dos puestos de mayor jerarquía en sucursales	# mujeres en puestos de liderazgo / # personas en puestos de liderazgo
4.1	Dirección	% de mujeres en puestos de dirección. Se incluyen los dos primeros niveles de reporte al Gerente/a General	# mujeres en puestos de dirección / # personas en puestos de dirección
4.2	Mandos medios	% de mujeres en mandos medios. Se incluyen los 3er y 4to niveles de reporte al Gerente General en áreas centrales y los 2 primeros niveles en sucursales	# mujeres en mandos medios / # personas en mandos medios
5	Nivel de formación en puestos de liderazgo (PdL)	Formación académica máxima alcanzada considerando 6 niveles: Secundario – Terciario – Universitario – Especialización – Maestría – Doctorado	Suma de la cantidad de personas en PdL por máximo nivel académico, ponderado como sigue: Secundario x 1 – Terciario x 2 – Universitario x 3 – Especialización x 4 – Maestría x 5 – Doctorado x 6 Dividida por la

			cantidad de personas en PdL
5.1	Nivel de formación de mujeres en puestos de liderazgo (PdL)	Formación académica máxima alcanzada por mujeres en PdL considerando 6 niveles: Secundario – Terciario – Universitario – Especialización – Maestría – Doctorado	[# mujeres en PdL con hasta secundario completo + (# mujeres en PdL con hasta Terciario completo * 2) + (# mujeres en PdL con hasta Universitario completo * 3) + (# mujeres en PdL con hasta especialización completa * 4) + (# mujeres en PdL con hasta maestría completa * 5) + (# mujeres en PdL con hasta doctorado completo * 6)] / # mujeres en puestos de liderazgo
5.2	Nivel de formación de varones en puestos de liderazgo (PdL)	Formación académica máxima alcanzada por varones en PdL considerando 6 niveles: Secundario – Terciario – Universitario – Especialización – Maestría – Doctorado	[# varones en PdL con hasta secundario completo + (# varones en PdL con hasta Terciario completo * 2) + (# varones en PdL con hasta Universitario completo * 3) + (# varones en PdL con hasta especialización completa * 4) + (# varones en PdL con hasta maestría completa * 5) + (# varones en PdL con hasta doctorado completo * 6)] / # varones en puestos de liderazgo

6	Brecha salarial en puestos de liderazgo	Relación entre el sueldo promedio de las mujeres y los varones en puestos de liderazgo	Sueldo promedio por nivel de puesto (sólo para los PdL) incluyendo incentivos, bonos y gratificaciones de las mujeres / Sueldo promedio por nivel de puesto (sólo para los PdL) incluyendo incentivos, bonos y gratificaciones de los varones
7	Mujeres por área	% de mujeres en grandes áreas:	# mujeres en cada área / # dotación total de cada área
7.1	Mujeres en tecnología	Tecnología / Sistemas / IT	
7.2	Mujeres en áreas de negocio	Áreas de negocio centralizadas	
7.3	Mujeres en sucursales	Sucursales comerciales	
7.4	Mujeres en áreas de soporte	Áreas de soporte	
7.5	Mujeres en áreas de estrategia	Áreas de estrategia: gerencias generales, directores, área gestión de la estrategia si la hubiera, etc. No incluye puestos de secretaría de gerencia	
8	Desvinculaciones	Relación entre la cantidad de mujeres y total de personas desvinculadas	# de mujeres desvinculadas / # de personas desvinculadas
8.1	Tasa de desvinculación de mujeres	Proporción de desvinculaciones de mujeres	# mujeres desvinculadas / dotación total de mujeres
8.2	Tasa de desvinculación de varones	Proporción de desvinculaciones de varones	# varones desvinculados / dotación total de varones
9	Promociones	Relación entre la cantidad de mujeres y total de personas promocionadas	# de mujeres promocionadas / # de personas promocionadas
9.1	Tasa de promoción de mujeres	Proporción de promociones de mujeres	# mujeres promocionadas / dotación total de mujeres
9.2	Tasa de promoción de varones	Proporción de promociones de varones	# varones promocionados /

			dotación total de varones
10	Capacitaciones	Relación entre la cantidad de mujeres y el total de personas que participan en capacitaciones (hard, técnicas) ofrecidas por la institución	# de mujeres capacitadas / # de personas capacitadas
10.1	Tasa de capacitación de mujeres	Proporción de mujeres capacitadas	# mujeres capacitadas / dotación total de mujeres
10.2	Tasa de capacitación de varones	Proporción de varones capacitados	# varones capacitados / dotación total de varones
11	Programas de desarrollo	Relación entre la cantidad de mujeres y total de personas que participan en programas de desarrollo de habilidades y competencias (soft, habilidades blandas) ofrecidas por la institución	# de mujeres participantes de programas de desarrollo / # de personas participantes de programas de desarrollo
11.1	Tasa de desarrollo de mujeres	Proporción de mujeres desarrolladas	# mujeres desarrolladas / dotación total de mujeres
11.2	Tasa de desarrollo de varones	Proporción de varones desarrollados	# varones desarrollados / dotación total de varones
12	Promociones/Formaciones	Relación entre mujeres y total de personas capacitadas y ascendidas	# mujeres capacitadas y ascendidas / # personas capacitadas y ascendidas
12.1	Tasa de ascenso post capacitación de mujeres	Relación entre la formación necesaria para ascender (programas o capacitaciones requisito para el ascenso) y ascensos efectivizados en mujeres	# mujeres ascendidas / # mujeres capacitadas
12.2	Tasa de ascenso post capacitación de varones	Relación entre la formación necesaria para ascender (programas o	# varones ascendidos / # varones capacitados

		capacitaciones requisito para el ascenso) y ascensos efectivizados en varones	
13	Licencias / beneficios	Nivel de utilización de licencias y beneficios relativos a maternidad, paternidad o tareas de cuidado	La medición se realiza por tipo de licencia y/o beneficio, dividiendo entre varones y mujeres que lo utilizaron en el año calendario