



Carrera de obstáculos

Liberándose del “piso pegajoso” y rompiendo “el techo de cristal”, sorteando las dificultades de quedar estancadas y venciendo los prejuicios que impiden confiar a las mujeres puestos de responsabilidad, así como sutiles prácticas patriarcales, muchas llegan a importantes posiciones de liderazgo en el mundo corporativo. Pero las estadísticas muestran que son muchas menos de las que podrían hacerlo. Las políticas corporativas de diversidad y exhorto al balance de trabajo-vida familiar no son suficientes para alentarlas. “A las mujeres les cuesta acceder a posiciones de dirección”, dice Marcela Petrillo, *country manager* de Von der Heide, y lo ratifica con la encuesta que la consultora encaró en 2015: de más de 500 posiciones de CEOs,

A pesar de los avances en las políticas de diversidad e inclusión, a las mujeres, todavía, les cuesta acceder a posiciones de dirección en las organizaciones. El balance entre la vida laboral y personal sigue siendo uno de los grandes retos, pero no el único. Y, para las que llegan, el *gap* salarial todavía es un *issue*.

Por Rosa Londra. Ilustración: Javier Basile

directores y gerentes relevadas, solo el 27,5 por ciento eran ocupadas por ejecutivas. Una causa: la exigencia de oferta concreta de empleo para la pareja en caso de una expatriación. En un mercado laboral cambiante, donde el acceso al talento es el diferenciador clave para las empresas, “las mujeres son el 50 por ciento de la fuerza de trabajo potencial y la mayor fuente de trabajo desaprovechada”, dice

María Amelia Videla, directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de ManpowerGroup. Un estudio de la consultora releva las barreras percibidas en el avance de las mujeres en empresas y qué hacen los empleadores. La conclusión es que las compañías no ofrecen lo que ellas quieren. Por ejemplo, 65 por ciento afirmó que el trabajo flexible es importante, pero solo 28 por ciento de los empleadores ofrece la opción. “Se debe analizar sis-

temática y profundamente la cultura y las métricas de rotación para crear soluciones a nivel organizacional e individual que aumenten el número de mujeres en posiciones de liderazgo”, analiza Videla. “La tecnología demuestra que se puede dar esta flexibilidad. Sin embargo, las mujeres frustradas se llevan su potencial humano y las organizaciones pierden talento: para 2018, un tercio de los nuevos empleos serán creados por PyMEs conducidas por mujeres”, estima. Otros resultados indican que 47 por ciento de las mujeres y solo 30 por ciento de los empleadores identifican la falta de oportunidades de desarrollo profesional como la razón que dificulta su avance. Y el 51 por ciento de las mujeres dice que no tiene clara

Encontrar el camino

Ellos valoran las jerarquías y el alcance del puesto. Ellas, un ambiente laboral positivo y la flexibilidad para responder a los cuidados familiares. Ellos buscan experiencias que los hagan visibles dentro de la organización. Ellas ponen el foco en la calidad del trabajo y armar equipos que contribuyan al aprendizaje. Los estudios marcan estas diferencias al explicar por qué los hombres se posicionan mejor y logran en mayor proporción puestos ejecutivos de alto nivel. Más allá de las generalidades, ¿cómo hicieron mujeres líderes que encontraron el camino hacia posiciones de liderazgo? Esfuerzo, trabajo y determinación. Sobre esas bases cree Elisabetta Ripa, CEO de Telecom Argentina, que se cultiva el liderazgo. Su preferida es la determinación. “Nos lleva a vencer barreras, a buscar soluciones. Y es un rasgo distintivo en mi vida: saber qué hay que hacer y estar determinada a llevarlo a cabo”, cuenta la ejecutiva, que trabajó en Europa, Asia y América latina para el Grupo Telecom Italia. Cuando en 2011 tomó la responsabilidad del negocio móvil en el mundo, fue una bisagra: “Entendí cada detalle del negocio de 5000 millones de euros, más de 25 millones de clientes y 4800 empleados. Lideraba Marketing, Ventas y Canales de Distribución a más de 6000 puntos de ventas. En Europa se perdía *market share*, había que mejorar la *performance*, subir la motivación y encarar una moda-

lidad de trabajo más ágil y creativa”, cuenta. En dos años, Telecom volvió a ser el primer operador en Italia, ganó *share* y se repositó. ¿Decisiones difíciles? Venir a trabajar a la Argentina, lo que involucraba el traslado de su familia. “Me acompañaron desde el primer momento”, dice. Mariana Schoua, presidente de Duke Energy, tiene clara la respuesta acerca de una de las razones de su crecimiento profesional: su marido. Su compromiso con la familia le permitió tomar la decisión más importante: volver a trabajar luego de ser mamá de mellizos. “Él disfruta de su paternidad y cree que su rol es compartir la responsabilidad del hogar y los chicos”, cuenta. La otra razón fue trabajar en una empresa que respeta el equilibrio trabajo-vida personal, añade. En Duke, el horario es hasta las 17. “Lo mismo vale para los hombres”, afirma Schoua. “Muchas mujeres prefieren ser el centro del hogar y dedicarse a la crianza de los hijos, lo que es totalmente respetable. Pero hay casos en que la mujer quiere ser líder pero no tiene la contención familiar. Esto tiene que ver con los roles que asigna la sociedad: el hombre provee el sustento y la mujer cuida a los hijos. Aunque este modelo está cambiando, todavía falta mucho”, cuenta. “Muchas mujeres temen que posiciones de más responsabilidad podrían implicar mayor estrés, dedicación de tiempo, viajes, liderar hombres e, inclusive,



su trayectoria profesional. “Las investigaciones demuestran que las mujeres están igual de calificadas que los hombres para liderar.

Sus capacidades pueden estar más desarrolladas y su estilo de liderazgo más alineado con lo que hoy se busca: manejo de la ambigüedad, complejidad, colaboración, integración, creatividad, coraje, foco en el cliente”, dice Paulina Focacia, consultora senior de Whalecom. Su mejor formación y las estrategias de diversidad de las organizaciones comienzan a reflejar resultados. “Los programas de JP poseen más candidatas y el cupo femenino crece en áreas masculinas, como Finanzas, Operaciones o *Supply Chain*”, añade.

El mercado laboral lo ratifica. Con una alta predominancia en roles de gerencia media dentro del área Comercial y, en segunda instancia, Finanzas, Operaciones y RR.HH., en los últimos tres años las mujeres ingresaron a áreas e industrias que eran territorio masculino. Una investigación de Von der Heide da cuenta de las áreas que más colaboradoras tenían en dirección y gerencias: Comercial, 41 por ciento; Finanzas, 18 por ciento; Operaciones, 17 por ciento, y RR.HH., 14 por ciento. En cuanto a sectores, según Grant Thornton, las industrias que a nivel mundial tienen el mayor porcentaje de mujeres en alta dirección son Educación y Servicios Sociales, y Cuidado de la Salud (41 por ciento), seguidas de Hospitalidad (33 por ciento) y Alimentos y Bebidas (27 por ciento).

“Las mujeres somos parte del mapa”, dice Ana María Weisz, directora de Reti-

ro de Mercer y líder de Women@Mercer para Latam, para quien las candidatas compiten por los puestos en iguales condiciones. “La mujer es detectada como más apta en Marketing, gerencias medias o RR.HH. y ganan terreno en las conversaciones con los sindicatos, donde llegan a mejores resultados. También aumentó el número de expatriadas”, dice, aunque reconoce problemas en la retención del talento femenino, especialmente a nivel de mandos medios. Un punto de inflexión en la carrera es el nacimiento del segundo hijo. “Muchas se retiran por tres o cuatro años: son universitarias, casi siempre con un *master*, y toman la decisión de abandonar la empresa. Habría que incorporar mecanismos flexibles para retenerlas; tiene costo pero hay que compararlo contra el de perderlas”, dice la especialista.

Para que la mujer persista en la carrera, la palabra clave, según Brenda Barán, socia gerenta de Glue Consulting, es “flexibilidad”, tanto dentro de la firma como en la vida personal. Los perfiles de mujeres dinámicas, orientadas a resultados, que piensen *out of the box* y con alineación al consumidor son los más valorados. “La mujer tiene una sensibilidad particular, que le permite detectar mejor las necesidades del otro. Esto, sumado al *multitasking*, resulta muy valioso para las empresas”, dice.

¿Políticas incorrectas?

Para Gabriela Terminielli, VP de Voces Vitales, una fundación dedicada a promover el liderazgo de la mujer y su valor transformador para la sociedad, es un momento de transición: muchas mujeres *sub40* están en cargos gerenciales pero hay muy pocas número uno a nivel global, menos de 5 por ciento. “Si la mujer ve progresos tempranamente, suele seguir comprometida en la construcción de una carrera corporativa. Por eso, no hay que perder tiempo entre los 18 y 30 años: la joven que ingresa a una corporación tiene que participar activamente en la construcción de su recorrido y no esperar que un plan de carrera limite sus posibilidades”, explica.

“Quienes logran diferenciarse son las que llegan antes de los 35 años a cargos directivos”, dice, y aconseja conocer todos los aspectos del negocio, qué implica la gestión y el gobierno de la compañía, ampliar el *expertise*, informarse acerca del contexto político-económico nacional e internacional y generar una red de *networking*. Para la especialista, las mujeres alcanzan una buena representación, de hasta 50 por ciento, en mandos medios, pero se da un descenso estrepitoso en los cargos que superan la mitad de la pirá-

ganar más que su marido. No es fácil lograr el equilibrio pero es posible y, si lo lograrás, muy gratificante", completa. ¿Su consejo? "Buscar un compañero de vida seguro de sí mismo, que no se sienta amenazado por tener al lado una mujer preparada, con opiniones formadas, una vida propia y que no dependa económicamente de él".

¿Cómo hacer para ser escuchada y tenida en cuenta? La llave que le abrió la puerta a Jackie Maubré para ingresar en una industria de hombres, como la de las inversiones financieras, fue el conocimiento. "Trataba de ser muy certera en los conceptos, preparaba muy bien mis exposiciones, estudiaba a fondo a quién tenía que ofrecerle una inversión", cuenta. A los 26 años, trabajó en Wall Street operando acciones argentinas. La crisis de 2001 la encontró en Citigroup, a cargo de un *portfolío* de US\$ 5500 millones, tratando de negociar la recuperación de instrumentos *defaulteados*. "Estaba agotada, apareció una oportunidad inesperada y acepté un retiro voluntario", cuenta. A los 36 años, la ocasión era perfecta para cumplir un sueño: ser mamá y retirarse del trabajo *full time* por cuatro años, cuando se incorporó al Grupo Cohen para armar el área de *Asset Management* y, hoy, como directora, dar soporte al desarrollo del grupo. "Cada escalón fue producto de una construcción. Traté de elegir muy bien las oportunidades y tomé riesgos", concluye Maubré.

"Me gusta buscar nuevas oportunidades", define Patricia Furlong, *general manager* de *Global Corporate Payments* de American Express. En su carrera fue generando experiencias, atravesando crisis y resolviendo cosas complejas. "Enfrenté situaciones que no elegiría, como despedir 700 personas, pero se aprende mucho", cuenta. Desde siempre, su meta fue trabajar y lograr autonomía. ¿El objetivo laboral? "Llegar a una posición de gerencia general". Con el ejemplo de su madre, que envió a los 25 años con tres hijos, Furlong sabía que dependía de ella misma. Así armó un camino: carrera en Administración, posgrado y experiencias laborales. Mamá a los 38, pudo poner el foco en su carrera en etapas más tempranas, críticas para el desarrollo profesional, y reconoce que es importante encontrar una cultura organizacional que busque el equilibrio. Una decisión crucial en su carrera: cuando aceptó una propuesta laboral que la motivaba pero implicaba un estilo de vida contrario a las expectativas de su pareja. "Fue un momento crítico", cuenta. La relación no prosperó y Furlong siguió con su carrera. "En el camino conocí a mi marido, que apoya totalmente mi carre-

ra. Es un mundo de diferencia tener ese apoyo", remata.

El negocio de la banca guarda pocos secretos para Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC. A los 18, decidió que quería independencia económica. El negocio bancario la entusiasmó y dio sus primeros pasos en la sucursal de Las Heras y Billinghurst del banco BEAL. A los 28, era gerente de sucursal y, a los 30, encaró la carrera en Administración de Empresas. *M&As* mediante, reportó en el Roberts y llegó a la estructura del HSBC en 1997. "Tenemos un sistema de *job posting* y los posibles candidatos no se presentan. Nadie te va a dar el rol servido; si fallás una vez, volvé a intentarlo", reflexiona. En su carrera, fue desafiada a cubrir posiciones difíciles, pero nunca dice que no. "En dos ocasiones, pedí 48 horas para pensar cómo me organizaba, pero acepté", cuenta. En una de esas ocasiones, no estaba preparada técnicamente, pero la buscaron por su "capacidad de *management* y liderazgo".

Si Daniela Martín tiene que agradecerle a alguien la posición de directora de Gestión de AmCham Argentina, es a sus jefes "colaborativos, inclusivos y que me expusieron a desafíos y mayor visibilidad". La primera oportunidad llegó cuando, a los 25 años, le ofrecieron la gerencia de Finanzas y Operativa. Había entrado como recepcionista a los 19 años y pasó a ser la jefa de sus compañeros. "Me choqué contra la pared mil veces, me faltaba experiencia de manejo de grupo. Fue un año y medio muy duro, de mucho aprendizaje", cuenta. En una estructura pequeña, pudo prosperar. "Me sirvió ser mujer en espacios masculinos, mis jefes me delegaron mucho y me dieron oportunidades de visibilidad o acceder a experiencias", cuenta. "Tuve la suerte de tener una familia donde me incentivaron a asumir un rol protagónico. Mi papá me llevaba a practicar deportes y eso forjó mi autoestima, mi fuerza de voluntad", cuenta Marina Díaz Ibarra, número uno de MercadoLibre. "No hay que optar entre la realización personal o profesional, aunque sí hay momentos en que se prioriza uno u otro aspecto", dice. Luego de sus primeros pasos en Unilever, hizo una maestría en Stanford y trabajó para Nike y Under Armour en los EE.UU.. Tener buenos mentores fue clave: "Me ayudan hasta el día de hoy y trato de hacer el mismo trabajo con otras personas: indago, los desafío a salir de su zona de confort". En estas rutas, como en el deporte, Díaz Ibarra sabe que a veces se gana y, otras, se pierde. Aunque insiste hasta ganar: "Me presenté tres veces en el programa de JP de Unilever. La tercera entré. No cualquiera lo hace".

mide. "Las políticas de flexibilidad no son suficientes. Hay que buscar un sinceramiento: ¿quieren las mujeres llegar a puestos de dirección? Las empresas, ¿ven el valor real de la presencia de la mujer en estos puestos? Para crecer en una empresa, hay que desearlo", dice y alerta sobre las "paredes de cristal": no salir del área de *expertise*.

La brecha salarial es un fenómeno persistente. "Está asociado a pautas culturales de género, prejuicios y estereotipos: a pesar de la incorporación masiva de mujeres a la fuerza de trabajo, subsiste la imagen de los hombres como los proveedores de la familia y de ellas como aportantes de ingresos complementarios", dice Videla. Según Mercer, entre 335 empresas que operan en el mercado argentino, las CEO mujeres ganan un 25 por ciento menos que los hombres en la misma posición. En los demás nive-

Las CEOs ganan un 25 por ciento menos que los hombres en esa posición.

les, la brecha es menor: si son directoras, las mujeres ganan 10 por ciento menos; gerentes, 6 por ciento menos; jefes, 10 por ciento menos; analistas, 14 por ciento menos; y técnicos, 10 por ciento menos. Para Focaia, el *gap* salarial se da incluso en las empresas que sostienen estrategias de diversidad e inclusión. "Se debe a variables relacionadas con el desarrollo de carrera de la mujer - interrupciones por maternidad, promociones sin acompañamiento salarial - y con la manera en que ellas

se posicionan ante cambios laborales: no generan las conversaciones relacionadas con salario y beneficios, y ponen como irrelevantes aspectos como el desafío, aprendizajes, metas esperadas, recursos disponibles", dice. En ocasiones, la mujer siente hasta vergüenza por negociar el salario. "Cambiar esta actitud es clave para crecer", dice Focaia.

Según Mariana Schoua, presidente de Duke Energy, este *gap* puede deberse a características como el menor compromiso de la mujer, por ejemplo, cuando no acepta viajes de trabajo o los limita, o casos en que la flexibilidad impacta negativamente en su sueldo. Para ella, algunas políticas corporativas no son efectivas para promover el liderazgo femenino, sino que agrandan la brecha. "Las de trabajo reducido o desde la casa exclusivas para ellas no las ayudan a ascender. Crean una diferencia entre la dedicación que

hace que el empleador, a igualdad de capacidad, promueva al hombre. Creo en la flexibilidad laboral para hombres y mujeres por igual y para todas las jerarquías", dice.

Otras veces, el *gap* tiene que ver con la percepción del empleador sobre el bajo riesgo de que la mujer renuncie, porque creen que necesita estabilidad laboral para dedicar su energía al hogar. "Al haber bajo riesgo, existe menos incentivo a la retención y esto se traduce en una menor remuneración", ejemplifica. Para eliminar los prejuicios de género desde la escuela y mejorar la legislación laboral para equiparar las licencias por maternidad y paternidad. //MyH