

El techo de cristal no se resquebraja

Argentina es líder mundial a la hora de contabilizar la menor proporción de mujeres en puestos directivos. Si bien hay organizaciones que suman diversidad, parecen ser excepciones. ¿Razón para emprender?

Argentina, viene dando pasos atrás, alcanzado un récord de 53 por ciento de empresas sin mujeres en la alta dirección.

Un reciente estudio del Instituto Peterson de Economía Internacional de EY indica que un incremento de 30 por ciento en las mujeres que ocupan puestos directivos, se asocia con un alza del 15 por ciento en la rentabilidad de sus organizaciones. Sin embargo, esas mismas compañías no parecen muy preocupadas al respecto, ya que les pagan a sus empleadas hasta un 16 por ciento menos que a los hombres en sus mismos puestos de trabajo, según la CEPAL.

Mientras tanto, un nuevo reporte basado en la encuesta anual de Grant Thornton a 5.500 empresas en 36 economías revela que la proporción global de mujeres en

puestos directivos alcanza a apenas un 25 por ciento. En adición, la cifra representa un aumento de sólo 1 por ciento respecto de 2016, y la proporción sólo mejora 6 puntos en una década. Por si fuera poco, el porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección también crece a 34 por ciento en 2017, a escala mundial.

“Como sociedad, todavía tenemos el gran desafío de incorporar la diversidad como valor social y económico. A pesar de que la temática lleva años sobre la mesa, todavía no se logra siquiera ver un cambio de tendencia definido. Cabe entonces remitirnos a los espacios en los que se toman decisiones. Todos podemos coincidir en la conveniencia de ciertos cambios, pero la realidad

se juega al momento de decidir”, analiza **Gabriela Macagni**, miembro del directorio de **Grupo Supervielle** y exdirectora ejecutiva de **Endeavor Argentina**.

La investigación citada revela que los países con mayor proporción de mujeres en puestos directivos son Rusia (47 por ciento), Indonesia (46 por ciento), Estonia, Polonia y Filipinas (40 por ciento). Por el contrario, con una tasa de 15 por ciento, la Argentina lidera la menor proporción de mujeres en puestos directivos, sólo superada por Japón (7%). Otros países con los rangos más bajos son la India (17 por ciento), Alemania (18 por ciento) y Brasil (19 por ciento).

Argentina, incluso, viene dando pasos atrás, alcanzado un récord de 53 por ciento de empresas sin mujeres en la alta dirección. En América latina, por su parte, sólo

el 20 por ciento de los puestos directivos está ocupado por mujeres, y el 48 por ciento de las empresas no tiene mujeres en la alta dirección.

El reporte de Grant Thornton destaca que el aumento de las empresas sin diversidad de género en la alta dirección se produce en un momento en que dichas compañías se enfrentan a crecientes niveles de incertidumbre. Ello representa una contradicción, ya que el informe muestra que hombres y mujeres ven los riesgos y las oportunidades por medio de lentes diferentes, lo que proporciona una clara diversidad de pensamiento cuando se combinan.

Sus datos revelan que, en general, las mujeres ven niveles de riesgo más bajos al considerar aspectos de la vida organizacional y comercial, tales como cambios políticos o económicos, así como niveles de opor-

Con una tasa de 15 por ciento, la Argentina lidera la menor proporción de mujeres en puestos directivos, sólo superada por Japón (7%).

EN PRIMERA PERSONA

1

Tamara Vinitzky, socia de KPMG Argentina

“Cuando ingresé había una sola socia y hoy somos 14”

Cuando ingresé a KPMG, en 1998, había una sola socia. Hoy somos 14 y representamos el 33% de los socios. Desde hace unos años, además, una socia integra el board. En KPMG, la posibilidad de acceder a los altos cargos ejecutivos es la misma para hombres y mujeres. En la actualidad, el 56% de los cargos gerenciales está ocupado por mujeres, por lo que, en breve, el porcentaje de socias será todavía mayor. En nuestra firma, los reconocimientos se dan por mérito y el acceso a los proyectos clave es por capacidad y disponibilidad de recursos, y no por género.

Empecé como junior y hace 3 años que soy socia de auditoría, formo parte del comité de energía, a cargo de la industria química, y soy la socia a cargo de diversidad. Soy madre de dos hijos, de 8 y 6 años de edad, y nunca faltó a un acto del colegio ni dejé de llevarlos al médico. En mi caso, la base para lograr equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales siempre fue trabajar por objetivo y no por horario. Lo más difícil fue volver después de tener mi primer hijo. Fue un momento en el que me pregunté si no era mejor quedarme en mi casa, cuidándolo. En eso me ayudó la tecnología, para trabajar a distancia, y fue clave contar con el apoyo familiar y con un buen mentor.



Ninguno de los grandes unicornios fueron fundados por mujeres, pero cada vez más ellas se animan a emprender, muchas veces empujadas por el techo de cristal.

tunidades menores. Según la encuesta, las mujeres también son menos proclives que los hombres a actuar frente a un riesgo imprevisto que amenace el rendimiento comercial de la organización en cuestión.

Además de detectar a las mujeres con potencial cuando todavía se hallan en rangos más bajos y ayudarlas a crecer, entonces, una forma de sumar diversidad a las altas gerencias consiste en trabajar para que quienes toman las decisiones sobre cómo conformar sus directorios entiendan que el retorno de la inversión mejora cuando esos directorios son diversos.

Así lo sostiene **Tamara Vinitzky**, socia de **KPMG Argentina** y cochair de **Women Corporate Directors**, la organización más importante del mundo que agrupa mujeres directoras, presidentes y dueñas de empresas. "Los hombres y las mujeres contamos con características diferentes, algunas innatas y otras generadas culturalmente, lo cual nos hace tener líneas de

pensamiento distintas, ni mejores ni peores, pero sí complementarias", asegura.

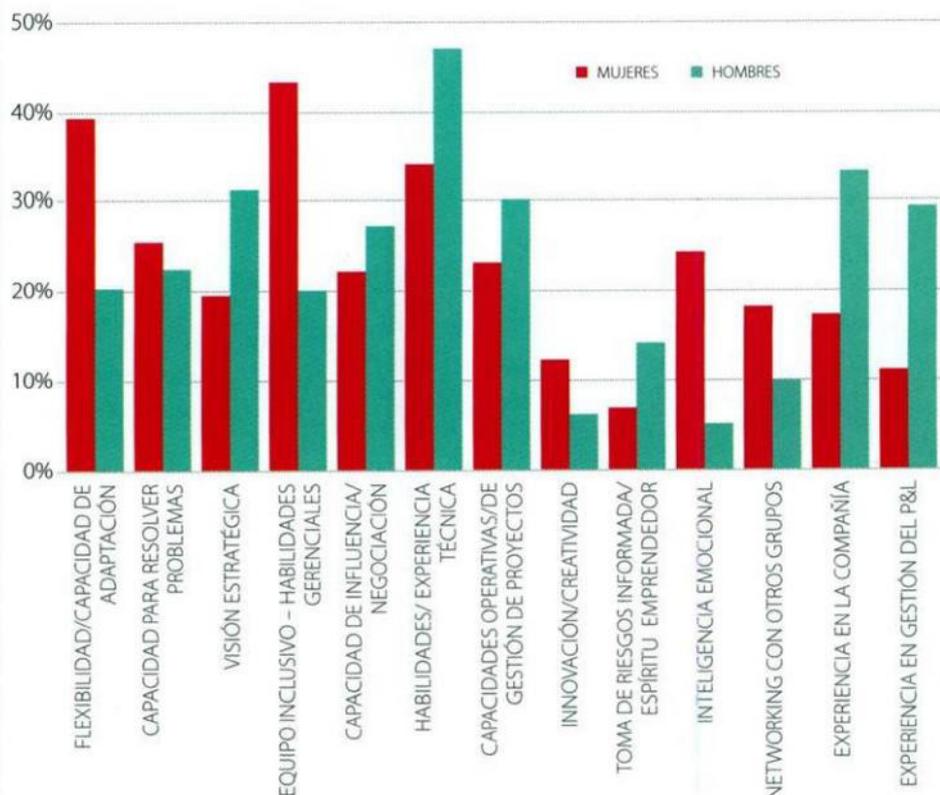
Las razones que explican la falta de progreso en el acceso de las mujeres a los cargos directivos son variadas, de acuerdo con el Índice de Competitividad por el Talento Global (GTCL), desarrollado por Insead, Human Capital Leadership Institute y Adecco. Entre los testimonios recogidos en este sondeo, muchas mujeres expresan que no se les reconoce el mérito por el trabajo realizado, que les asignan proyectos con menos impacto o visibilidad, y que son injustamente evaluadas. Se trata, ni más ni menos, del conocido "techo de cristal", un obstáculo invisible, no registrado en leyes ni códigos, que les impide avanzar.

En concreto, el estudio identifica cuatro razones principales por las cuales el progreso del liderazgo femenino en el lugar de trabajo continúa rezagado. En primer lugar, las evaluaciones adversas, resultado de prejuicios inconscientes todavía existentes

Las evaluaciones adversas, resultado de prejuicios inconscientes todavía existentes en el espacio de trabajo, limitan el progreso del liderazgo femenino.

QUÉ APORTAN LAS MUJERES A LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La flexibilidad, la capacidad de adaptación, la gestión inclusiva de equipos y la inteligencia emocional las destaca.



Hombres y mujeres ven los riesgos y las oportunidades por medio de lentes diferentes. Por eso directorios diversos pueden ser más eficientes.

en el espacio de trabajo. En segundo término, la falta de una red estratégica interna efectiva, que limita la visibilidad corporativa de la mujer. Luego, las expectativas de género puestas en las mujeres, como por ejemplo las creencias entre los accionistas sobre el "estilo correcto de liderazgo". Finalmente, la necesidad de equilibrar las aspiraciones profesionales y las responsabilidades de familia.

Emprender, una salida

Es un hecho. Ni MercadoLibre ni Despegar ni OLX ni Globant, los cuatro emprendimientos tecnológicos argentinos valuados en más de 1.000 millones de dólares, fueron fundados por mujeres. No se trata de un fenómeno local, es verdad. Tampoco lo fueron Apple, Google, Microsoft, Facebook

ni Amazon, las compañías más importantes del mundo de acuerdo con su cotización de mercado.

Sin embargo, algunas de esas empresas y muchas otras ya se sienten desafiadas para quebrar con ciertos paradigmas. Como el entorno empresarial se vuelve más volátil, y la capacidad de gestionar la incertidumbre es cada vez más importante, comienzan a advertir que la diversidad del pensamiento en los equipos de liderazgo les da una visión periférica más amplia de lo que constituye un riesgo, y les proporciona un enfoque más equilibrado para reaccionar. Mientras tanto, el techo de cristal contribuye a que más de una mujer decida emprender. Es el caso de Mercedes Reina, quien cofundó El Meme, una plataforma que conecta a creadores de contenido con

EN PRIMERA PERSONA

2

Gabriela Macagni, directora de Grupo Supervielle

“Representamos el 25% de los miembros del directorio”

Grupo Supervielle se caracteriza por una cultura participativa de las mujeres en posiciones de decisión. En el directorio somos dos mujeres sin ningún vínculo familiar con el accionista principal, y representamos el 25% de los miembros. En el equipo ejecutivo, las gerencias de Banca Minorista, Operaciones y Finanzas son lideradas por mujeres, lo cual refleja una fuerte integración en la organización.

Antes de sumarme al directorio de Grupo Supervielle, me desempeñé como directora ejecutiva de Endeavor Argentina y, previamente a ello, trabajé 20 años en Citibank, en banca de inversión y, los últimos años, como miembro del directorio. Mis jefes me dieron libertad para elegir mi carrera, me entusiasmaron para que buscara progresar y confiaron en mí.

Sin embargo, a pocos meses de reintegrarme, después del nacimiento de mi segundo hijo, le consulté a mi jefe, head de banca de inversión, sobre el curso de capacitación en el exterior que tomaría ese año. Su respuesta fue: “No te propuse en ninguno porque pensé que no ibas a querer”. Había decidido por mí según sus propias barreras mentales. Como contrapartida, mi marido fue un gran compañero, sin quien no hubiese podido articular mi trabajo, la familia y nuestros tres hijos.



marcas y organizaciones, junto con Santiago Sarceda, en 2013. Con la iniciativa, ya levantaron 235.000 dólares de MediaFactory, una aceleradora de medios, y prevén facturar 500.000 dólares este año.

Lo planean mediante la ampliación de sus alianzas con agencias de publicidad tradicionales a las que les aportan la pata digital, y con medios de comunicación a los que proveen de soluciones de contenidos. Al mismo tiempo, buscan seguir incrementando su comunidad de creadores, conformada por periodistas, bloggers, influencers, diseñadores, ilustradores y realizadores audiovisuales.

Ya con la experiencia de cuatro años al mando, la emprendedora se atreve a afirmar que las mujeres suelen tener mejores habilidades para comunicarse con los equipos de trabajo, capacitarlos y acompañarlos en sus procesos de adaptación. "Creo que mi aporte fundamental tiene que ver con lo que mejor sé hacer,

que es detectar las habilidades de cada individuo y potenciarlas para formar un equipo motivado, que festeja los logros y trabaja mucho para vencer las adversidades", precisa.

Por supuesto que no es la única que busca generar espacios diversos, al mismo tiempo que pugna por lograr un equilibrio entre trabajo y familia. "La tradicional pirámide jerárquica de las empresas está quedando en jaque. Si bien subsisten las jerarquías, la autoridad empieza a repartirse horizontalmente y la flexibilidad, a correr por todo el sistema", reflexiona Cecilia Buschiazzo, socia fundadora y gerente de Desarrollo de Productos de Biogreen, en un sentido.

"En nuestra empresa, más del 85 por ciento de nuestra fuerza de ventas está compuesta por mujeres y una gran parte de ellas lidera equipos, maneja su propio negocio, toma decisiones, aprende de sus pares y evoluciona. Además, muchas áreas son lideradas

Muchas mujeres expresan que no se les reconoce el mérito por el trabajo realizado o que les asignan proyectos con menos impacto o visibilidad.

EN PRIMERA PERSONA

3

Mercedes Reina, socia cofundadora de El Meme

"Me enfoqué en buscar otra oportunidad"

Suelen decir que el mundo publicitario es muy machista y creo que hay algo de cierto. En mi caso, sufrí varias injusticias. En una oportunidad, ayudé a formar, capacitar y coordinar un equipo. Cuando llegó el momento de formalizar el cargo, trajeron a un hombre externo que ocupó el puesto en mi lugar. Sin embargo, no me quedé sentada sintiendo pena de mí misma ni centré mi energía en quejarme y patalear. No había más para transitar en ese camino, así que me enfoqué en buscar otra oportunidad.

Si bien provengo de una familia emprendedora, nunca pensé que iba a seguir esos pasos. Pero conversando con quien ahora es mi socio vimos una oportunidad de desarrollar un proyecto con el potencial de generar un gran impacto social y hacerlo un negocio rentable. Nuestra combinación de trayectorias, habilidades y conocimientos, en algunos aspectos similares y en otros complementarios, fue lo que me convenció. Desarrollamos el producto mínimo viable mientras seguía trabajando en un emprendimiento de comercio electrónico, y cuando comenzamos a generar tracción, no dudé en dar el salto.



La necesidad de equilibrar las aspiraciones profesionales y las responsabilidades de familia, es, objetivamente, un factor limitante para muchas mujeres.

por mujeres: Recursos Humanos, Desarrollo de Productos, Marketing, Dirección Técnica y Calidad. No es el género sino las competencias y habilidades las que determinan un puesto en los mandos altos", añade.

"Es muy complicado encontrar el equilibrio. Si dedicás mucho tiempo al trabajo, sentís que sos mediocre como madre y esposa, y viceversa. Es una ecuación que continuamente va cambiando y que vas ajustando", agrega en otra perspectiva Jimena Ayala, socia de Sílice, software factory, firma de outsourcing de servicios de tecnologías información y desarrolladora de productos innovadores radicada en Mendoza.

"Pero, por un lado, Sílice prioriza a las personas y brinda flexibilidad, de la mano de una gran responsabilidad. Por otro, tengo un esposo que cuida de mis hijos igual o mejor que yo, y que siempre está para apoyarme, además de familiares y amigos que completan nuestra vida", explica quien actualmente lidera el desarrollo de tres productos: un entretenimiento a bordo para recorridos en los que no se dispone de conexión a Internet, un servicio de turnos online que optimiza tiempos de espera, y un producto de concientización para conductores designados. •

Hernán Murúa

EN PRIMERA PERSONA

4

Lourdes Rivas, socia cofundadora de Gear Translations

"Me preguntaban si planeaba tener hijos"

Cuando empecé con el proceso de búsqueda de financiamiento de riesgo para mi emprendimiento, un sistema de gestión y producción de documentación multilingüe, con el que levantamos 250.000 de fondos de la Argentina y España y tenemos abierta una ronda por otros 600.000, noté que algunos inversores ángeles me preguntaban si planeaba tener hijos, si tenía pareja o si me quedaba claro que el emprendimiento era full-life y no me iba a dejar tiempo para mi vida personal.

Por supuesto que quienes me hicieron esos comentarios fueron gente poco iluminada. En primer lugar, porque esos deseos no son sólo de las mujeres sino también de cualquier persona, en todo caso. Y en segundo término, porque todo eso es perfectamente compatible con un emprendimiento, desde mi punto de vista.

En el fondo, alguien que hace esas distinciones no tiene claras muchas cosas y no vale la pena para prestarle atención. Las personas que realmente me agregaron valor en el camino y a las que admiro jamás hicieron una diferencia porque fuera mujer, sino que me marcaron errores o huecos de conocimiento para ayudarme a crecer.

