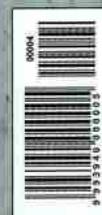


EL CRONISTA  
*Mujeres*  
 que hacen

EDICIÓN ESPECIAL  
 Esta publicación forma parte  
 de la edición N° 33.376  
 Prohibida su venta por  
 separado. Será opcional a  
 partir de la próxima  
 edición del diario a \$ 35.



*Por encima de la*  
**grieta**

Pese a que se lograron avances, el techo de cristal persiste en la alta dirección de las empresas argentinas. Las barreras y las historias de quienes lo superaron. Cuáles son los desafíos



# 6.

## La otra grieta

Pese a que lograron importantes avances, a las mujeres, todavía, les cuesta quebrar el techo de cristal en el mundo corporativo. Cuáles son los principales motivos y qué desafíos, todavía, enfrentan.

**A escala global, el 87% de las empresas tiene, al menos, una mujer en la alta dirección. Pero, en la Argentina, son el 20%. El 93% de las compañías brasileñas tienen una en puestos 'senior', lo que también ocurre en el 81% de las firmas mexicanas. En el mercado local, son el 57%. Por qué cuesta quebrar el techo de cristal**

# La otra GRIETA

Por Agustina Devincenzi

Las aspiraciones profesionales de las mujeres no difieren demasiado de los deseos de los hombres. Numerosos estudios y expertos confirman que son tan ambiciosas como ellos e, incluso, más propensas a recibir formación universitaria. Un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) lo demuestra: las mujeres obtienen el 53% de las licenciaturas y el 55% de las maestrías. En las conferencias globales, lideran los debates y se llevan la mayoría de los premios. Pero, al final del día, la experiencia laboral de muchas es completamente distinta a lo que alguna vez soñaron. Los hombres alcanzan posiciones más altas, consiguen mejores salarios y desarrollan un trayecto profesional más largo. Frente a esto, el achicamiento de la brecha de género es una deuda pendiente de los empleadores. El Foro Económico Mundial calculó que se necesitan 108 años para eliminarla por completo y 202 años para lograr la igualdad en los lugares de trabajo.

## Detrás de la curva

El 87% de las empresas en todo el mun-

do tiene a una mujer en la alta dirección. Así lo asegura la investigación anual "*Mujeres directivas*", de la consultora Grant Thornton International. Esta cifra dista de la realidad local. Según la firma, en el país, el porcentaje actual de mujeres en la cúpula empresarial roza el 20, lo que significa una baja del 3% respecto de 2018. El escollo no se limita únicamente a la Argentina. América latina enfrenta una disminución del número de mujeres en la alta gerencia: en el último año, pasó de un 30 a un 25%. Ninguno de los tres países de la región encuestados por la consultora (la Argentina, Brasil y México) pudo aumentar su

cuota en relación al año anterior. "En puestos *senior*, Brasil y México poseen un 93% y un 81% de cupo femenino, respectivamente. Pero la Argentina se posicionó por detrás, con un 57%. "De los 35 países que monitoreamos en total, el nuestro ocupa el puesto 32 en el *ranking*", detalla Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina. Pese a que la proporción de mujeres en el *top management* creció a nivel global, la paridad en los puestos de liderazgo aún está lejos de concretarse. "Son pocos los países cuyas políticas de contratación y de retención del personal lograron la igualdad de género

en los niveles más altos", dice Behrends. Apunta que el progreso tardó en llegar: "Las mejoras se sitúan en sólo 10 puntos porcentuales desde que iniciamos nuestros reportes en 2004. Y, en 2018, las cifras se mantuvieron estáticas respecto de las registradas una década atrás".

¿Por qué la región y la Argentina se posicionan detrás de la curva? En Grant Thornton, explican que América latina enfrenta barreras culturales para la promoción de las mujeres dentro de las organizaciones, que están arraigadas a pesar de que, en la política, llegaron a tener mujeres presidentes. "Muchas culturas siguen creyendo que ellas deberían centrarse sólo en la vida familiar", afirman.

Europa del Este es la región que mejor está haciendo las cosas. El índice de mujeres en el máximo nivel de conducción llega allí al 32%. "Estos países, que ya tienen una gran diversidad, se sorprenden frente al hecho de que otros no están presionando para lograr el equilibrio", puntualiza Behrends. El éxito de Europa del Este se debe, principalmente, a factores políticos. "La región ofrece oportunidades para que las mujeres adquieran habilidades

## Mujeres que hacen, también, en la 'Web'

En tiempos de convergencia y complementariedad de formatos, este *one shot* de "Mujeres que hacen" ofrece, además, su propia "realidad aumentada" en la Web. En paralelo con la salida a calle de esta revista, en el vertical *Apertura Negocios* de El Cronista Comercial ([www.cronista.com/apertura-negocio](http://www.cronista.com/apertura-negocio)), se publicarán dos notas exclusivas: un informe acerca de cómo distintas organizaciones fomentan el liderazgo femenino en las empresas y una entrevista con Sofia Heinonen, la encargada de continuar legado de Douglas Tompkins al frente de The Conservation Land Trust.

técnicas y se desplacen hacia industrias dominadas por los hombres. Las medidas gubernamentales dirigidas al pleno empleo y al emprendedurismo también apoyan la transformación", resalta la ejecutiva.

Exceptuando a los países nórdicos, la realidad europea no es muy distinta a la de América latina. Un análisis que llevó adelante KidZania, un parque temático en Londres donde los chicos que lo visitan pueden elegir entre 60 profesiones, reflejó que sus preferencias siguen estando fuertemente ligadas a las experiencias con las que están más familiarizados. Los mensajes que los adultos les transmiten influyen en las etapas incipientes de su desarrollo y sus decisiones. Según el estudio, tanto las niñas como los niños optan mayormente por trabajos asociados, a los que les enseñan como más apropiados para ellos.

Estos estereotipos sobre el rol de las mujeres se replican en los directorios de las principales empresas del país. Es que la representación femenina alcanza el 8,4%. De un total de 3413 miembros, sólo participan en ellos 288 mujeres, ya sea como titulares o suplentes. Los datos se desprenden de un relevamiento de la consultora KPMG, que estudió la presencia femenina en la alta conducción de las 500 compañías que más venden en el país. Apenas 12 ocupan la presidencia y 25 son vicepresidentas, mientras que 665 de las firmas evaluadas no cuentan con mujeres en sus directorios.

"Los resultados confirman la escasa presencia del género en la plana mayor de las decisiones empresariales y, al mismo tiempo, destaca el trabajo de quienes se hacen camino en este intrincado universo y marcan el rumbo para que el proceso se expanda hacia el resto de las organizaciones", sostiene Néstor García, director Ejecutivo de KPMG Argentina. El análisis se realizó a partir de información pública de las compañías, por ejemplo, sus balances.

### Techo de cristal

Entre las trabas reales e intangibles

años a sortear es el "techo de cristal", un obstáculo que les impide avanzar hasta ocupar los puestos jerárquicos más altos. "Es una barrera que no cuenta con leyes ni códigos visibles que impongan un límite, sino que se observa al comparar el entramado laboral de los hombres y las mujeres", define Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos del Grupo Adecco para la Argentina y el Uruguay.

La firma realizó una encuesta local sobre el liderazgo femenino: un 23% no considera que haya igualdad laboral. Los motivos más relevantes: un 42% contestó que se debe al mito y al prejuicio de que las mujeres están menos calificadas que los hombres para realizar un trabajo, otro 33% respondió que la opinión de las mujeres es menos valorada y un 32% planteó la maternidad y la dificultad para conciliar la vida familiar y laboral.

Según los expertos, este factor es uno de los que más influyen en la escasa participación de mujeres en los altos mandos. "Es una de las causas que más afecta las carreras ejecutivas. El sentimiento de culpa por el descuido de hijos pequeños y la necesidad de equilibrar el ámbito profesional y personal son temas recurrentes en nuestros relevamientos", dice Marcela Celorrio, *executive search consultant* de Suárez Battán & Asociados.

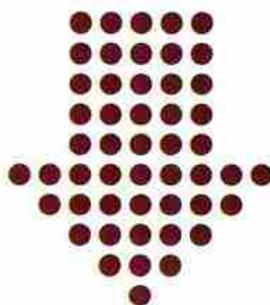
El Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) da cuenta de esta situación: un 47,2% de las mujeres se encuentra en actividad, un número menor en comparación con el de los hombres (69,6%). La mayor tasa de actividad femenina se da en la franja de entre 25 y 45 años, por lo que la brecha es mucho mayor por debajo y por encima de ella. El *gap* también se nota en la duración laboral. Muchas mujeres suelen ingresar más tarde al mercado y, también, retirarse antes, lo que profundiza la tendencia.

"La sobrecarga de tareas domésticas, que, históricamente, recayó sobre nosotras, dificulta nuestro ascenso. A esto, se le suman los hijos. Muchas mujeres dejan sus trabajos cuando los



**87%**  
de las  
empresas en  
todo el mundo  
tiene a una  
mujer en la alta  
dirección

(Grant Thornton).



**20%**  
La proporción  
actual de  
mujeres en la  
cúpula  
empresarial en  
la Argentina  
roza el 20%

(Grant Thornton).

Ese curso no hecho, esa reunión de última hora a la que no pudieron ir, ese evento empresarial que se perdieron. Las ausencias se traducen en la falta de posibilidades para generar *networking*, dicen los especialistas. Grant Thornton les consultó a las mujeres que llegaron a alta dirección sobre las barreras que debieron superar. Además de las responsabilidades familia-

"Los hombres van a jugar al fútbol o a tomar algo. Y, de esa manera, hacen *networking*. O, generalmente, asisten a *meetings* sin inconvenientes, porque sus esposas quedan a cargo de las labores domésticas y del cuidado de los hijos. Nosotras, en cambio, salimos del trabajo y vamos corriendo a casa o a buscar a los chicos al colegio", analiza Gabriela Gayarre, integrante de Fundación Flor y CEO de Aires City, una compañía de IT formada por mujeres. "Tenemos que armar nuestras propias redes para contenernos entre nosotras, profesionalizarnos y promover un liderazgo responsable", recomienda.

En tanto, desde KPMG, argumentan que las mujeres que deseen acceder a posiciones de liderazgo en el mundo empresarial "podrían beneficiarse si asumiesen más riesgos en el transcurso de sus carreras y si fueran más asertivas consigo mismas". Según la encuesta "Women's Leadership Study", realizada en los Estados Unidos, un 69% está dispuesto a asumir pequeños riesgos, pero muchas menos en asumir grandes retos (43%). De hecho, se muestran menos dispuestas a arriesgar a medida que adquieren experiencia, incluso, aunque la confianza en sí mismas haya aumentado. "Un 55% de las encuestadas cree que quienes más se animan, más progresan", detallan desde la consultora, y añaden: "Aun con el antecedente de mujeres que obtuvieron resultados positivos luego de asumir riesgos, muchas, todavía, dudan. ¿Qué es lo que las detiene? En primer lugar, la preocupación sobre cómo las percibirán los demás".

### Todo cambia

¿Hasta qué punto las empresas les brindan a las mujeres las mismas oportunidades que los hombres para llegar a puestos de liderazgo? Los especialistas opinan que, aunque existen programas para fomentar la igualdad laboral, aún son pocas las que poseen iniciativas de este tipo.

"Cuando les preguntamos a las empresas argentinas qué acciones están

# La otra grieta

Argentina - El Cronista [Diario] Suplemento - Suplemento Especial 2

Tier:1 Circulación: 58000 Audiencia 232000

 P. 1  3528 cm<sup>2</sup>  17806 cc  3.288.124,25 Peso Argentino  Por Agustina Devincenzi

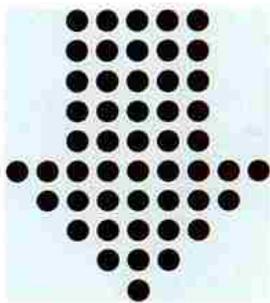
Ref.: 174753640

para el desarrollo de carrera de las mujeres, uno de los principales des-

tienen, aunque sea temporalmente", afirma Celorrio.

res, mencionaron las oportunidades restringidas para hacer sociales.

tomando para mejorar o preservar el balance de género en el equipo de líde-



**42,2%**  
de las mujeres argentinas se encuentra en actividad, un número menor en comparación al de los hombres (69,6%) (Indec).

**8,4%**  
es la presencia femenina en los directorios de las 500 empresas que más venden en el país. De un total de 3413 miembros, sólo 288 son mujeres (KPMG).

las mujeres disfrutar de su maternidad sin perder sus puestos de trabajo. "Así, pueden adecuarse en función de las necesidades familiares", explica. Es que, para muchas mujeres, trabajar cerca del hogar puede ser la única forma de participar en el mercado laboral. La posibilidad que, actualmente, ofrece la tecnología, de realizar tareas en cualquier momento y desde cual-



Por  
Silvia Gold (\*)

### Darle un sello personal a la continuación de un legado paterno

En 1993, mi padre, Roberto Gold, creó la Fundación Mundo Sano, que, desde entonces, trabaja para mejorar el acceso a la salud de los afectados por enfermedades desatendidas, aquellas que padecen en el mundo 1600 millones de personas, y a las que podemos definir como enfermedades de la pobreza.

En los últimos 20 años, tuve la responsabilidad, como presidente de Mundo Sano, de dar continuidad al legado de mi padre. En este tiempo, nuestra labor se basó en tres pilares fundamentales: investigación en el terreno, cooperación pública privada y concientización.

Actualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce 20 enfermedades desatendidas. De ellas, nosotros nos dedicamos sólo a algunas. Y muy especialmente, al Chagas, que en la Argentina afecta a 1,5 millón de personas. Primera vez, nos planteamos el gran reto de promover una campaña global con el objetivo de eliminar el Chagas transmitido de madre a hijo como problema de salud pública.

Nuestra aspiración es que, para 2030, no nazca ningún bebé con Chagas. Para lograrlo, toda mujer en edad fértil debe ser diagnosticada y tratada antes del embarazo. Sabemos que es una meta difícil, pero alcanzable, y que, además, es el primer paso hacia un objetivo aún mayor, la eliminación de la enfermedad de Chagas.

(\*) Presidente de la Fundación Mundo Sano.

de las mejores alternativas para las que tienen hijos pequeños.

"Esta opción puede significar la diferencia entre trabajar o no trabajar. El *home-office* tiene varios beneficios: les permite ahorrar el tiempo que emplearían viajando a la oficina, participar del cuidado de los hijos y minimizar el impacto económico que significaría tercerizar esas actividades", describe

las horas de trabajo es una manera de animar a las mujeres a seguir en sus funciones. "La tasa de empleo femenino disminuye más en las madres de niños de corta edad (que necesitan más atención) que en las de niños mayores y con varios hijos", amplía.

### Inversión con retorno

Teniendo en cuenta estos aspectos, varias empresas implementaron estrategias para incrementar la paridad. "Medidas de este tipo fomentan un ámbito de respeto e igualdad entre géneros, que los empleadores pueden generar más allá de lo que las normas indican y que redundan en un beneficio directo para las compañías. Quien se siente considerado y contenido, muy probablemente, sea más productivo y eficiente en su labor", concluye Goldvarg.

La diversidad de género no significa hacer lo correcto sólo desde el punto de vista social: es lo mejor para los negocios. "Existe una base significativa de información que demuestra una fuerte correlación entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales", apunta Behrends.

Los equipos diversos conducen a un desempeño mejor y más innovador. McKinsey & Company llevó adelante un estudio en base a 1000 empresas en 12 países y descubrió que las organizaciones con mayor diversidad de género en el liderazgo ejecutivo tienen más probabilidades de superarse en rentabilidad (por un 21%) y de crear un valor agregado (por un 27%). "Contar con una fuerza de trabajo diversa en género es una estrategia para el crecimiento del negocio", expresan desde la consultora.

Al respecto, Manera (Adecco) considera: "Numerosas experiencias demuestran que, cuando las compañías asumen el compromiso para trabajar en pos de reducir la brecha de género y promover la diversidad, consiguen un mayor entendimiento de los mercados, así como también mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción de los colabora-

res, un 40% mencionó que ofrece acceso equitativo a oportunidades de desarrollo laboral, un 36% dijo que permite el trabajo flexible y el 24% reveló que genera una cultura de inclusión. Pero ese 36% que brinda condiciones *flex* no hace nada al respecto", dice Manera, de Adecco, y ahonda: "Para que las empresas estén listas para enfrentar este panorama, el papel de los altos mandos se vuelve fundamental: son ellos quienes encarnan los valores y las creencias organizativas".

Celorrio, de Suárez Battán & Asociados, sugiere que aquellas mujeres que elijan una carrera profesional tienen la obligación de seguir rompiendo estereotipos, acrecentando su autoestima y convenciéndose de que llegarán y lo lograrán. "Algunas empresas seguirán trabajando sobre la diversidad y otras, recién, empezarán a hacerlo. Pero lo importante es que el *top management*, realmente, se involucre", indica.

Pero este trabajo no que recae sólo en ellas: es vital que, también, los hombres luchen visiblemente por el cambio. "La diversidad no es un problema exclusivo de las mujeres. La transformación ocurre cuando los líderes toman acción", explica Behrends, de Grant Thornton. Por eso, identificar brechas y señalar áreas de oportunidad es crucial para maximizar el potencial de toda la fuerza de trabajo.

En este sentido, la cultura empresarial debe ser diversa e inclusiva, pero que el cambio no sucederá por sí solo. "Debemos tomar medidas conscientes, que sean deliberadas y continuas", refuerza Behrends. "Para que las culturas de las organizaciones se *aggrorren*, se debe abarcar la inclusión de más mujeres en los puestos directivos y en los programas de formación y gestión de talentos", afirma Tamara Goldvarg, gerente regional de Recursos Humanos de Contract Workplaces, empresa especializada en el diseño y la construcción de espacios de trabajo. ¿Cómo impulsar la transformación en la práctica? Goldvarg señala que es importante la flexibilización de las condiciones laborales, para, así, generar ambientes inclusivos, que promuevan

el liderazgo femenino y les permitan a

quier lugar, hace del teletrabajo una

Goldvarg. Añade que la reducción de

dores". //MqH

Pese a que se lograron avances, el techo de cristal persiste en la alta dirección de las empresas argentinas. Las barreras y las historias de quienes lo superaron. Cuáles son los desafíos

Pese a que lograron importantes avances, a las mujeres, todavía, les cuesta quebrar el techo de cristal en el mundo corporativo. Cuáles son los principales motivos y qué desafíos, todavía, enfrentan.

A escala global, el 87% de las empresas tiene, al menos, una mujer en la alta dirección. Pero, en la Argentina, son el 20%. El 93% de las compañías brasileñas tienen una en puestos 'sénior', lo que también ocurre en el 81 % de las firmas mexicanas. En el mercado local, son el 57%. Por qué cuesta quebrar el techo de cristal

Por Agustina Devincenzi

Las aspiraciones profesionales de las mujeres no difieren demasiado de los deseos de los hombres. Numerosos estudios y expertos confirman que son tan ambiciosas como ellos e, Incluso, más propensas a recibir formación universitaria. Un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) lo demuestra: las mujeres obtienen el 53% de las licenciaturas y el 55% de las maestrías. En las conferencias globales, lideran los debates y se llevan la mayoría de los premios. Pero, al final del día, la experiencia laboral de muchas es completamente distinta a lo que alguna vez soñaron. Los hombres alcanzan posiciones más altas, consiguen mejores salarios y desarrollan un trayecto profesional más largo. Frente a esto, el achicamiento de la brecha de género es una deuda pendiente de los empleadores. El Foro Económico Mundial calculó que se necesitan 108 años para eliminarla por completo y 202 años para lograr la igualdad en los lugares de trabajo. Detrás de la curva El 87% de las empresas en todo el mundo tiene a una mujer en la alta dirección. Así lo asegura la investigación anual 'Mujeres directivas', de la consultora Grant Thornton International. Esta cifra dista de la realidad local. Según la firma, en el país, el porcentaje actual de mujeres en la cúpula empresarial roza el 20, lo que significa una baja del 3% respecto de 2018. El escollo no se limita únicamente a la Argentina. América latina enfrenta una disminución del número de mujeres en la alta gerencia: en el último año, pasó de un 30 a un 25%. Ninguno de los tres países de la región encuestados por la consultora (la Argentina, Brasil y México) pudo aumentar su cuota en relación al año anterior. 'En puestos sénior, Brasil y México poseen un 93% y un 81% de cupo femenino, respectivamente. Pero la Argentina se posicionó por detrás, con un 57%. 'De los 35 países que monitoreamos en total, el nuestro ocupa el puesto 32 en el ranking', detalla Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina. Pese a que la proporción de mujeres en el top management creció a nivel global, la paridad en los puestos de liderazgo aún está lejos de concretarse. 'Son pocos los países cuyas políticas de contratación y de retención del personal lograron la igualdad de género en los niveles más altos', dice Behrends. Apunta que el progreso tardó en llegar: 'Las mejoras se sitúan en sólo 10 puntos porcentuales desde que iniciamos nuestros reportes en 2004. Y, en 2018, las cifras se mantuvieron estáticas respecto de las registradas una década atrás'. ¿Por qué la región y la Argentina se posicionan detrás de la curva? En Grant Thornton, explican que América latina enfrenta barreras culturales para la promoción de las mujeres dentro de las organizaciones, que están arraigadas a pesar de que, en la política, llegaron a tener mujeres presidentes. 'Muchas culturas siguen creyendo que ellas deberían centrarse sólo en la vida familiar', afirman. Europa del Este es la región que mejor está haciendo las cosas. El índice de mujeres en el máximo nivel de conducción llega allí al 32%. 'Estos países, que ya tienen una gran diversidad, se sorprenden frente al hecho de que otros no están presionando para lograr el equilibrio', puntualiza Behrends. El éxito de Europa del Este se debe, principalmente, a factores políticos. 'La región ofrece oportunidades para que las mujeres adquieran habilidades, técnicas y se desplacen hacia industrias dominadas por los hombres. Las medidas gubernamentales dirigidas al pleno empleo y al emprendedurismo también apoyan la transformación', resalta la ejecutiva. Exceptuando a los países nórdicos, la realidad europea no es muy distinta a la de América latina. Un análisis que llevó adelante KidZania, un parque temático en Londres donde los chicos que lo visitan pueden elegir entre 60 profesiones, reflejó que sus preferencias siguen estando fuertemente ligadas a las experiencias con las que están más familiarizados. Los mensajes que los adultos les transmiten influyen en las etapas incipientes de su desarrollo y sus decisiones. Según el estudio, tanto las niñas como los niños optan mayormente por trabajos asociados, a los que les enseñan como más apropiados para ellos. Estos estereotipos sobre el rol de las mujeres se replican en los directorios de las principales empresas del país. Es que la representación femenina alcanza el 8,4%. De un total de 3413 miembros, sólo participan en ellos 288 mujeres, ya sea como titulares o suplentes. Los datos se desprenden de un relevamiento de la consultora KPMG, que estudió la presencia femenina en la alta conducción de las 500 compañías que más venden en el país. Apenas 12 ocupan la presidencia y 25 son vicepresidentas, mientras que 665 de las firmas evaluadas no cuentan con mujeres en sus directorios. 'Los resultados confirman la escasa presencia del género en la plana mayor de las decisiones empresariales y, al mismo tiempo, destaca el trabajo de quienes se hacen camino en este intrincado universo y marean el rumbo para que el proceso se expanda hacia el resto de las organizaciones', sostiene Néstor García, director Ejecutivo de KPMG Argentina. El análisis se realizó a partir de información pública de las compañías, por ejemplo, sus balances. Techo de cristal Entre las trabas reales e intangibles para el desarrollo de carrera de las mujeres, uno de los principales desafíos a sortear es el 'techo de cristal', un obstáculo que les impide avanzar hasta ocupar los puestos jerárquicos más altos. 'Es una barrera que no cuenta con leyes ni códigos visibles que impongan un límite, sino que se observa al comparar el entramado laboral de los hombres y las mujeres', define Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos del Grupo Adecco para la Argentina y el Uruguay. La firma realizó una encuesta local sobre el liderazgo femenino: un 23% no considera que haya igualdad laboral. Los motivos más relevantes: un 42% contestó que se debe al mito y al prejuicio de que las mujeres están menos calificadas que los hombres para realizar un trabajo, otro 33% respondió que la opinión de las mujeres es menos valorada y un 32% planteó la maternidad y la dificultad para conciliar la vida familiar y laboral. Según los expertos, este factor es uno de los que más influyen en la escasa participación de mujeres en los altos mandos. 'Es una de las causas que más afecta las carreras ejecutivas. El sentimiento de culpa por el descuido de hijos pequeños y la necesidad de equilibrar el ámbito profesional y personal son temas recurrentes en nuestros relevamientos', dice Marcela Celorrio, executive search consultant de Suárez Battán & Asociados. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) da cuenta de esta situación: un 47,2% de las mujeres se encuentra en actividad, un número menor en comparación con el de los hombres (69,6%). La mayor tasa de actividad femenina se da en la franja de entre 25 y 45 años, por lo que la brecha es mucho mayor por debajo y por encima de ella. Y Agap también se nota en la duración laboral. Muchas mujeres suelen ingresar más tarde al mercado y, también, retirarse antes, lo que profundiza la tendencia. 'La sobrecarga de tareas domésticas, que, históricamente, recayó sobre nosotras, dificulta nuestro ascenso. A esto, se le suman los hijos. Muchas mujeres dejan sus trabajos cuando los tienen, aunque sea temporalmente', afirma Celorrio. Ese curso no hecho, esa reunión de última hora a la que no pudieron ir, ese evento empresarial que se perdieron. Las ausencias se traducen

en la falta de

posibilidades para generar networking, dicen los especialistas. Grant Thornton les consultó a las mujeres que llegaron a alta dirección sobre las barreras que debieron superar. Además de las responsabilidades familiares, mencionaron las oportunidades restringidas para hacer sociales. `Los hombres van a jugar al fútbol o a tomar algo. Y, de esa manera, hacen networking. O, generalmente, asisten a meetings sin inconvenientes, porque sus esposas quedan a cargo de las labores domésticas y del cuidado de los hijos. Nosotras, en cambio, salimos del trabajo y vamos corriendo a casa o a buscar a los chicos al colegio`, analiza Gabriela Gavarre, integrante de Fundación Flor y CEO de Aires City, mía compañía de IT formada por mujeres. `Tenemos que armar nuestras propias redes para contarnos entre nosotras, profesionalizarnos y promover un liderazgo responsable`, recomienda. En tanto, desde KPMG, argumentan que las mujeres que deseen acceder a posiciones de liderazgo en el mundo empresarial `podrían beneficiarse si asumiesen más riesgos en el transcurso de sus carreras y si fueran más asertivas consigo mismas`. Según la encuesta `Women's Leadership Study`, realizada en los Estados Unidos, un 69% está dispuesto a asumir pequeños riesgos, pero muchas menos en asumir grandes retos (43%). De hecho, se muestran menos dispuestas a arriesgarse a medida que adquieren experiencia, incluso, aunque la confianza en sí mismas haya aumentado. `Un 55% de las encuestadas cree que quienes más se animan, más progresan`, detallan desde la consultora, y añaden: `Aun con el antecedente de mujeres que obtuvieron resultados positivos luego de asumir riesgos, muchas, todavía, dudan. ¿Qué es lo que las detiene? En primer lugar, la preocupación sobre cómo las percibirán los demás`. Todo cambia ¿I hasta qué punto las empresas les blindan a las mujeres las mismas oportunidades que los hombres para llegar a puestos de liderazgo? Los especialistas opinan que, aunque existen programas para fomentar la igualdad laboral, aún son pocas las que poseen iniciativas de este tipo. `Cuando les preguntamos a las empresas argentinas qué acciones están tomando para mejorar o preservar el balance de género en el equipo de líde-

o de las empresas en todo el mundo tiene a una mujer en la alta dirección (Grant Thornton).

20 o

o La proporción actual de mujeres en la cúpula empresarial en la Argentina roza el 20% (Grant Thornton). res, un 40% mencionó que ofrece acceso equitativo a oportunidades de desarrollo laboral, un 36% dijo que permite el trabajo flexible y el 24% reveló que genera una cultura de inclusión. Pero ese 36% que brinda condiciones flex no hace nada al respecto`, dice Manera, de Adecco, y ahonda: `Para que las empresas estén listas para enfrentar este panorama, el papel de los altos mandos se vuelve fundamental: son ellos quienes encarnan los valores y las creencias organizativas`. Celorrio, de Suárez Battán & Asociados, sugiere que aquellas mujeres que elijan una carrera profesional tienen la obligación de seguir rompiendo estereotipos, acrecentando su autoestima y convenciéndose de que llegarán y lo lograrán. `Algunas empresas seguirán trabajando sobre la diversidad y otras, recién, empezarán a hacerlo. Pero lo importante es que el top management, realmente, se involucre`, indica. Pero este trabajo no que recae sólo en ellas: es vital que, también, los hombres luchen visiblemente por el cambio. `La diversidad no es un problema exclusivo de las mujeres. La transformación ocurre cuando los líderes toman acción`, explica Behernds, de Grant Thornton. Por eso, identificar brechas y señalar áreas de oportunidad es crucial para maximizar el potencial de toda la fuerza de trabajo. En este sentido, la cultura empresarial debe ser diversa e inclusiva, pero que el cambio no sucederá por sí solo. `Debemos tomar medidas conscientes, que sean deliberadas y continuas`, refuerza Behernds. `Para que las culturas de las organizaciones se aggiornen, se debe abarcar la inclusión de más mujeres en los puestos directivos y en los programas de formación y gestión de talentos`, afirma Tamara Goldvarg, gerente regional de Recursos Humanos de Gontract Workplaces, empresa espeeiaizada en el diseño y la construcción de espacios de trabajo. ¿Cómo impulsar la transformación en la práctica? Goldvarg señala que es importante la flexibilización de las condiciones laborales, para, así, generar ambientes inclusivos, que promuevan el liderazgo femenino y les permitan a las mujeres disfrutar de su maternidad sin perder sus puestos de trabajo. `Así, pueden adecuarse en función de las necesidades familiares`, explica. Es que, para muchas mujeres, trabajar cerca del hogar puede ser la única forma de participar en el mercado laboral. La posibilidad que, actualmente, ofrece la tecnología, de realizar tareas en cualquier momento y desde cualquier lugar, hace del teletrabajo una de las mejores alternativas para las que tienen hijos pequeños. `Esta opción puede significar la diferencia entre trabajar o no trabajar. El home-office tiene varios beneficios: les permite ahorrar el tiempo que emplearían viajando a la oficina, participar del cuidado de los hijos y minimizar el impacto económico que significaría tercerizar esas actividades`, describe Goldvarg. Añade que la reducción de las horas de trabajo es una manera de animar a las mujeres a seguir en sus funciones. `La tasa de empleo femenino disminuye más en las madres de niños de corta edad (que necesitan más atención) que en las de niños mayores y con varios hijos`, amplía. Inversión con retorno Teniendo en cuenta estos aspectos, varias empresas implementaron estrategias para incrementar la paridad. `Medidas de este tipo fomentan un ámbito de respeto e igualdad entre géneros, que los empleadores pueden generar más allá de lo que las normas indican y que redundan en un beneficio directo para las compañías. Quien se siente considerado y contenido, muy probablemente, sea más productivo y eficiente en su labor`, concluye Goldvarg. La diversidad de género no significa hacer lo correcto sólo desde el punto de vista social: es lo mejor para los negocios. `Existe una base significativa de información que demuestra una fuerte correlación entre la diversidad en la alta dirección y los resultados empresariales`, apunta Behernds. Los equipos diversos conducen a un desempeño mejor y más innovador. McKinsey & Company llevó adelante un estudio en base a 1000 empresas en 12 países y descubrió que las organizaciones con mayor diversidad de género en el liderazgo ejecutivo tienen más probabilidades de superarse en rentabilidad (por un 21%) y de crear un valor agregado (por un 27%). `Contar con una fuerza de trabajo diversa en género es una estrategia para el crecimiento del negocio`, expresan desde la consultora. Al respecto, Manera (Adecco) considera: `Numerosas experiencias demuestran que, cuando las compañías asumen el compromiso para trabajar en pos de reducir la brecha de género y promover la diversidad, consiguen un mayor entendimiento de los mercados, así como también mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción de los colaboradores`.

42,2% de las mujeres argentinas se encuentra en actividad, un número menor en comparación al de los hombres (69,6%) (Indec). 8.4 es la presencia femenina en los directorios de las 500 empresas que más venden en el país. De un total de 3413 miembros, sólo 288 son mujeres (KPMG).

-----  
Por Silvia Gold ()

Darle un sello personal a la continuación de un legado paterno

En 1993, mi padre, Roberto Gold, creó la Fundación Mundo Sano, que, desde entonces, trabaja para mejorar el acceso a la salud de los afectados por enfermedades desatendidas, aquellas que padecen en el mundo 1600 millones de personas, y a las que podemos definir

como enfermedades de la pobreza. En los últimos 20 años, tuve la responsabilidad, como presidente de Mundo Sano, de dar continuidad al legado de mi padre. En este tiempo, nuestra labor se basó en tres pilares fundamentales: investigación en el terreno, cooperación pública privada y concientización. Actualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce 20 enfermedades desatendidas. De ellas, nosotros nos dedicamos sólo a algunas. Y muy especialmente, al Chagas, que en la Argentina afecta a 1,5 millón de personas. Primera vez, nos planteamos el gran reto de promover una campaña global con el objetivo de eliminar el Chagas transmitido de madre a hijo como problema de salud pública. Nuestra aspiración es que, para 2030, no nazca ningún bebé con Chagas. Para lograrlo, toda mujer en edad fértil debe ser diagnosticada y tratada antes del embarazo. Sabemos que es una meta difícil, pero alcanzable, y que, además, es el primer paso hacia un objetivo aún mayor, la eliminación de la enfermedad de Chagas. () Presidente de la Fundación Mundo Sano.

Mujeres que hacen, también, en la 'Web'

En tiempos de convergencia y complementariedad de formatos, este one shot de 'Mujeres que hacen' ofrece, además, su propia 'realidad aumentada' en la Web. En paralelo con la salida a calle de esta revista, en el vertical Apertura Negocios de El Cronista Comercial [[www.cronista.com/aperturanegocio](http://www.cronista.com/aperturanegocio)], se publicarán dos notas exclusivas: un Informe acerca de cómo distintas organizaciones fomentan el liderazgo femenino en las empresas y una entrevista con Sofía Heinonen, la encargada de continuar legado de Douglas Tompkins al frente de The Conservaron Land Trust