

Mujeres ejecutivas. Del techo de cristal a la campana de acero/3

Mujeres ejecutivas. Del techo de cristal a la campana de acero

Argentina - La Nación [Diario] Suplemento - Comunidad de Negocios

P. 1 552 cm² 7181 cc 1.027.090,88 Peso Argentino Andrés Hatum

Mujeres ejecutivas. Del techo de cristal a la campana de acero

DISCRIMINACION

Cambio de mentalidad

Pese a los avances que se registraron en los últimos años, el sesgo de género continúa siendo un problema en las empresas argentinas

Andrés Hatum

PARA LA NACION

En marzo se celebró el Día Internacional de la Mujer, un buen momento para reflexionar acerca de los avances logrados en distintos ámbitos, como el laboral. Si bien en los últimos cinco años ha habido progresos en la participación de la mujer en el mercado laboral, la brecha entre las oportunidades entre hombres y mujeres sigue siendo amplia e injusta. Las mujeres siguen siendo subvaloradas y subrepresentadas en la alta dirección.

Muchas veces se habla de la campana de cristal que les impide a las mujeres llegar a posiciones relevantes y de peso en la organización. Pero en realidad el gran obstáculo que las mujeres tienen sucede mucho antes en sus carreras, al inicio de su desarrollo directivo, lo que se convierte en una campana de acero: un límite que se puede ver, duele y es difícil de atravesar.

La literatura inglesa ha llamado a ese problema que se visualiza al inicio de las carreras laborales de las mujeres "broken rung", algo así como peldaño roto, que termina retrasando la carrera de la mujer y generando injusticias e inequidades. Pero primero entendamos en qué situación se encuentra la mujer en el mercado laboral con cifras claras.



La discriminación hacia las mujeres crece en los cargos de dirección

SHUTTERSTOCK

Romper la campana de cristal.

La representación de las mujeres en diferentes posiciones directivas ha mejorado desde 2015 en adelante. Según la consultora McKinsey, actualmente a nivel global, 48% de los profesionales que comienzan a trabajar son mujeres (respecto al 45% en 2015); 38% de los gerentes iniciales son mujeres; 34% de los *senior managers* o directores; 30% de los vicepresidentes; 26% vicepresidentes *senior* y 21% miembros del top team o directorio. En la Argentina, según el CIPPEC, 72% de los puestos relevantes de decisión son ocupados por hombres y 28% por mujeres.

Teniendo en cuenta el avance de los últimos años, podríamos decir que la campana de cristal se está

quebrando. Sin embargo, el peldaño roto al inicio de la carrera les impide progresar.

Una escalera a ninguna parte

El principal obstáculo para llegar a puestos de liderazgo relevantes es lo que se menciona como peldaño roto. ¿Qué es esto exactamente? De cada 100 hombres que son contratados y promovidos al inicio de la carrera en una función gerencial, solo 72 mujeres lo hacen. Esta divergencia al inicio de la carrera directiva hace que muchas mujeres se queden estancadas y pocas lleguen a ser directivas. La inequidad inicial en las carreras de las mujeres tiene un impacto enorme en lo que se llama *talent pipeline* (reserva de talento). Como los hombres superan en número a las mujeres al

inicio de la carrera profesional, hay menos mujeres para contratar o promover para posiciones *senior* y, por ende, el número de mujeres decrece en cada nivel subsiguiente. Entonces, a pesar que los ratios de contratación y promoción están mejorando en los niveles más altos, las mujeres profesionales en su totalidad no llegan a recuperar terreno: simplemente no hay suficientes mujeres para avanzar. Así de trágico.

Una encuesta en Estados Unidos sugiere que si las mujeres fueran contratadas y promovidas al mismo nivel que los hombres, para 2025 habría 1 millón más de mujeres en posiciones corporativas solamente en ese país.

Arreglar la escalera

En la Argentina, el último reporte del Centro de Evaluación de Políticas basadas en la Evidencia (CEPE) de la UTDT, da un panorama complejo de la mujer en el mercado laboral: cuatro de cada diez mujeres no tienen acceso al mercado laboral argentino. Mientras que el 59,4% de las mujeres participan del mercado laboral, 79,5% de los hombres lo hacen, lo que genera una brecha del 20,1%. En los países desarrollados la brecha es menor, llegando al 15,8%. Estas brechas así como el acceso a posiciones directivas requieren algunas acciones concretas.

Apuntalar el nivel educativo

A mayor nivel educativo de la mujer, aumenta su participación en el mercado laboral. En la Argentina, del total de las mujeres que tienen título universitario, el 85,6% trabaja. Entre las que tienen primaria solamente, el porcentaje cae al 42,5%. Hay una marginación de las mujeres con bajo nivel educativo.

Afianzar la educación y consolidar los estudios en disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, por sus siglas en inglés) es primordial. Un estudio de la Ciudad de Buenos Aires muestra que a los 9 años las niñas ya creen que son peores en matemática que los varones. Y entre los 6 y 8 años las niñas asocian la ingeniería con características masculinas.

Esta percepción tan temprana impacta claramente en los sectores e industrias donde las mujeres participan laboralmente. De acuerdo a las estadísticas presentadas por el Indec, hay sectores más "femeninos" como la salud y servicios sociales con una participación femenina del 75% y 59% respectivamente; y otros más masculinos donde la participación femenina es escasa: construcción, actividad primaria, transporte y comunicaciones.

¿Cuánto influye el mapa del empleo en el ingreso mensual? Impacta y mucho. La dispersión salarial entre hombre y mujer en la Argentina puede llegar al 26%. Y cuanto más arriba en la estructura se está, mayor la dispersión salarial.

Más mujeres en la carrera

Permitir a las mujeres mayor participación en las primeras contrataciones y promociones a nivel gerencial es otro factor relevante a la hora de achicar la brecha de género. En este sentido, las empresas deberían establecer *targets* claros a lo largo del tiempo que demuestren una mayor inserción de las mujeres en las filas directivas temprano en la carrera. Para ello es necesario tener procesos claros de evaluación alejados de los prejuicios y discriminación de género. Esto se logra con una buena evaluación, esponsorreo y mentoreo de las potenciales líderes en el inicio de sus carreras profesionales. Los mentores con experiencia y relevancia organizacional son fundamentales.

Finalmente, eliminar las desviaciones injustas de los sistemas de compensación que benefician a los hombres en detrimento de las mujeres. La primera medida de justicia empieza por pagar por la posición no por el sexo de quien ocupa ese cargo.

En definitiva, sponsors, mentores, apoyo de los jefes, sistemas claros e imparciales para contratar y promover son críticos para lograr que la mujer acceda a lo que es justo: igualdad de oportunidades. ●

Andrés Hatum es PhD y profesor de la Universidad Torcuato Di Tella



Papel deslucido

En la Argentina el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en la dirección de empresas ronda el 20%, de acuerdo a un estudio de la consultora Grant Thornton. La cifra implica una baja de tres puntos frente a los niveles de 2018 y con estos resultados la Argentina se ubicó en el puesto 32 de un ranking de 35 países que realiza Grant Thornton.

Mujeres ejecutivas. Del techo de cristal a la campana de acero/3 Mujeres ejecutivas. Del techo de cristal a la campana de acero

discriminación Cambio de mentalidad Pese a los avances que se registraron en los últimos años, el sesgo de género continúa siendo un problema en las empresas argentinas

Andrés Hatum

Para La Nación En marzo se celebró el Día Internacional de la Mujer, un buen momento para reflexionar acerca de los avances logrados en distintos ámbitos, como el laboral. Si bien en los últimos cinco años ha habido progresos en la participación de la mujer en el mercado laboral, la brecha entre las oportunidades entre hombres y mujeres sigue siendo amplia e injusta. Las mujeres siguen siendo subvaloradas y subrepresentadas en la alta dirección. Muchas veces se habla de la campana de cristal que les impide a las mujeres llegar a posiciones relevantes y de peso en la organización. Pero en realidad el gran obstáculo que las mujeres tienen sucede mucho antes en sus carreras, al inicio de su desarrollo directivo, lo que se convierte en una campana de acero: es un límite que se puede ver, duele y es difícil de atravesar. La literatura inglesa ha llamado a ese problema que se visualiza al inicio de las carreras laborales de las mujeres `broken rung`, algo así como peldaño roto, que termina retrasando la carrera de la mujer y generando injusticias e inequidades. Pero primero entendamos en qué situación se encuentra la mujer en el mercado laboral con cifras claras. Romper la campana de cristal. La representación de las mujeres en diferentes posiciones directivas ha mejorado desde 2015 en adelante. Según la consultora McKinsey, actualmente a nivel global, 48% de los profesionales que comienzan a trabajar son mujeres (respecto al 45% en 2015); 38% de los gerentes iniciales son mujeres; 34% de los senior managers o directores; 30% de los vicepresidentes; 26% vicepresidentes senior y 21% miembros del top team o directorio. En la argentina, según el CIPPEC, 72% de los puestos relevantes de decisión son ocupados por hombres y 28% por mujeres. Teniendo en cuenta el avance de los últimos años, podríamos decir que la campana de cristal se está quebrando. Sin embargo, el peldaño roto al inicio de la carrera les impide progresar. Una escalera a ninguna parte El principal obstáculo para llegar a puestos de liderazgo relevantes es lo que se menciona como peldaño roto. ¿Qué es esto exactamente? De cada 100 hombres que son contratados y promovidos al inicio de la carrera en una función gerencial, solo 72 mujeres lo hacen. Esta divergencia al inicio de la carrera directiva hace que muchas mujeres se queden estancadas y pocas lleguen a ser directivas. La inequidad inicial en las carreras de las mujeres tiene un impacto enorme en lo que se llama talent pipeline (reserva de talento). como los hombres superan en número a las mujeres al inicio de la carrera profesional, hay menos mujeres para contratar o promover para posiciones senior y, por ende, el número de mujeres decrece en cada nivel subsiguiente. Entonces, a pesar que los ratios de contratación y promoción están mejorando en los niveles más altos, las mujeres profesionales en su totalidad no llegan a recuperar terreno: simplemente no hay suficientes mujeres para avanzar. así de trágico. Una encuesta en Estados Unidos sugiere que si las mujeres fueran contratadas y promocionadas al mismo nivel que los hombres, para 2025 habría 1 millón más de mujeres en posiciones corporativas solamente en ese país. Arreglar la escalera En la argentina, el último reporte del centro de Evaluación de Políticas basadas en la Evidencia (cEPE) de la UTDT, da un panorama complejo de la mujer en el mercado laboral: cuatro de cada diez mujeres no tienen acceso al mercado laboral argentino. Mientras que el 59,4% de las mujeres participan del mercado laboral, 79,5% de los hombres lo hacen, lo que genera una brecha del 20,1%. En los países desarrollados la brecha es menor, llegando al 15,8%. Estas brechas así como el acceso a posiciones directivas requieren algunas acciones concretas. Apuntalar el nivel educativo a mayor nivel educativo de la mujer, aumenta su participación en el mercado laboral. En la argentina, del total de las mujeres que tienen título universitario, el 85,6% trabaja. Entre las que tienen primaria solamente, el porcentaje cae al 42,5%. Hay una marginación de las mujeres con bajo nivel educativo. afianzar la educación y consolidar los estudios en disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, por sus siglas en inglés) es primordial. Un estudio de la ciudad de Buenos aires muestra que a los 9 años las niñas ya creen que son peores en matemática que los varones. Y entre los 6 y 8 años las niñas asocian la ingeniería con características masculinas. Esta percepción tan temprana impacta claramente en los sectores e industrias donde las mujeres participan laboralmente. De acuerdo a las estadísticas presentadas por el Indec, hay sectores más `femeninos` como la salud y servicios sociales con una participación femenina del 75% y 59% respectivamente; y otros más masculinos donde la participación femenina es escasa: construcción, actividad primaria, transporte y comunicaciones. ¿cuánto influye el mapa del empleo en el ingreso mensual? Impacta y mucho. La dispersión salarial entre hombre y mujer en la argentina puede llegar al 26%. Y cuanto más arriba en la estructura se está, mayor la dispersión salarial. Más mujeres en la carrera Permitir a las mujeres mayor participación en las primeras contrataciones y promociones a nivel gerencial es otro factor relevante a la hora de achicar la brecha de género. En este sentido, las empresas deberían establecer targets claros a lo largo del tiempo que demuestren una mayor inserción de las mujeres en las filas directivas temprano en la carrera. Para ello es necesario tener procesos claros de evaluación alejados de los prejuicios y discriminación de género. Esto se logra con una buena evaluación, esponsorio y mentoreo de las potenciales líderes en el inicio de sus carreras profesionales. Los mentores con experiencia y relevancia organizacional son fundamentales. Finalmente, eliminar las desviaciones injustas de los sistemas de compensación que benefician a los hombres en detrimento de las mujeres. La primera medida de justicia empieza por pagar por la posición no por el sexo de quien ocupa ese cargo. En definitiva, sponsors, mentores, apoyo de los jefes, sistemas claros e imparciales para contratar y promover son críticos para lograr que la mujer acceda a lo que es justo: igualdad de oportunidades.β

Andrés Hatum es PhD y profesor de la Universidad Torcuato Di Tella

La discriminación hacia las mujeres crece en los cargos de dirección shutterstock

Papel deslucido En la Argentina el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en la dirección de empresas ronda el 20%, de acuerdo a un estudio de la consultora Grant Thornton. La cifra implica una baja de tres puntos frente a los niveles de 2018 y con estos resultados la Argentina se ubicó en el puesto 32 de un ranking de 35 países que realiza Grant Thornton.