



Por Sofía Quilici

**L**a Argentina corporativa de hoy presenta diversos desafíos. Uno es la búsqueda de la paridad, no sólo en los *boards*, sino también en las diferentes políticas que las empresas llevan a cabo. Algunas mujeres llegaron a la pirámide y son guía y ejemplo de quienes están atravesando un camino similar. Sin embargo, el techo de cristal aún es muy difícil de atravesar y la transición de una cultura atravesada por la perspectiva de género no termina de afianzarse. La voz de las mujeres es fuerte. Las empresas escucharon y trabajan para fortalecer la equidad en el desarrollo profesional al entender que no sólo es una cuestión de diversidad: cuando las mujeres integran los *boards* de tomas de decisiones, las compañías crecen.

**Tanto en la Argentina como en el mundo, ellas avanzan en las estructuras corporativas. Pero persisten desafíos. Por qué las empresas crecen cuando suman mujeres a sus procesos de decisión. Qué hacer para seguir cerrando el 'gender gap'**

Según el análisis anual de la consultora Mercer "*When women thrive*", y mediante el cual comparte perspectivas de los principales líderes de Recursos Humanos y de negocios de más de 1000 organizaciones de 54 países y seis regiones, y que representan a 7 millones de empleados, se visualiza una prevalencia masculina en un 63% por sobre el femenino, que representa al 37 por ciento. "Se trata de una decisión individual y de coraje que las mujeres dejen de ser

la minoría con mayor representación a nivel global", señala Cecilia Giordano, CEO de Mercer en Argentina.

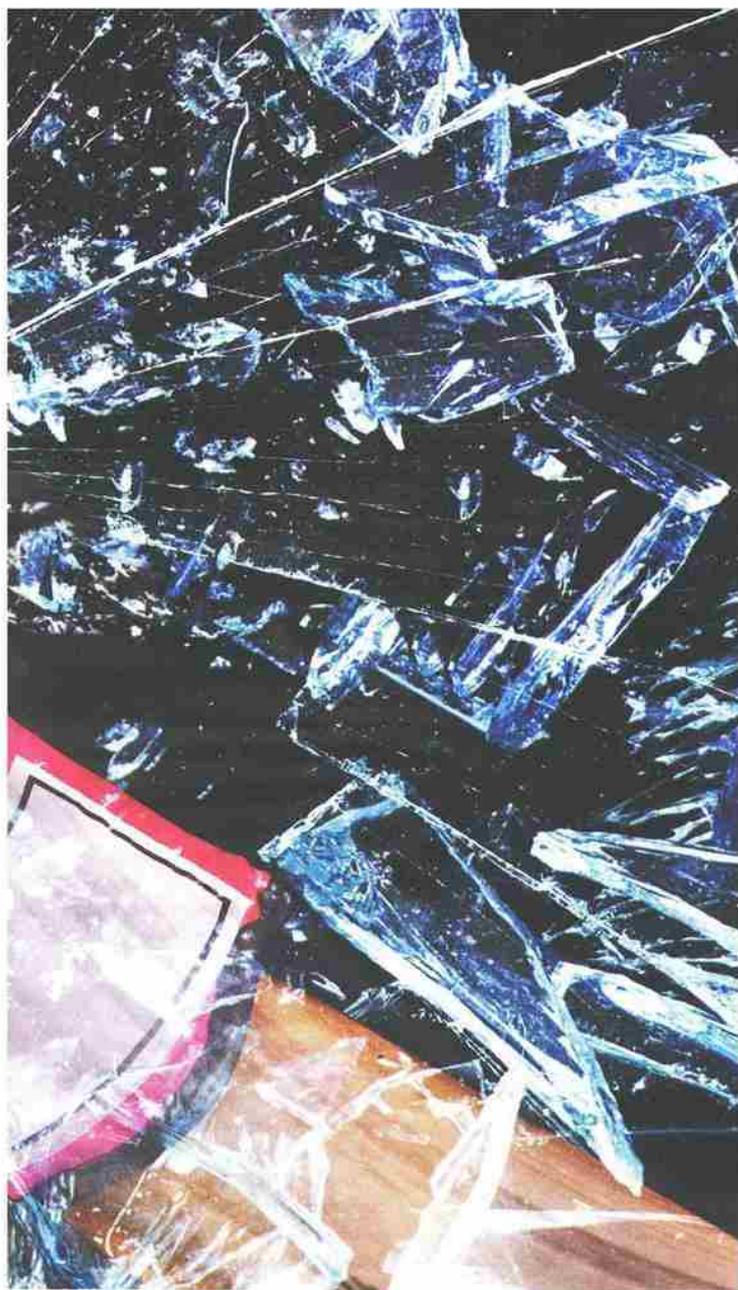
Para muchas mujeres, la educación no es suficiente cuando se trata del ámbito corporativo. Si bien, en la Argentina, están mejor calificadas, siguen sin tener una mayor participación, en relación a los varones, en puestos de jefatura y dirección en el ámbito empresarial.

"En los *boards*, las mujeres tienen entre 5% y 8% de presencia, contra promedios de 40% a nivel de empleados, 33% en supervisores y profesionales, 21% en gerencia media, 14% en ejecutivos y 10% en cargos directivos", describe Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry Argentina. Aunque parezca poco, la presencia en directorios creció en los últimos tiempos. "Básicamente, en los *boards*, el perfil es de alguien de más de 55 años, con una trayectoria o experiencia muy fuerte

en directorios, o en el área de finanzas o auditoría", explica.

"Son pocas las mujeres con ese perfil tan tradicional. Esto implica hacer un abordaje muy disruptivo en las nuevas designaciones. Esto ya se está empezando a hacer. Sobre todo, en empresas que buscan diversidad o que fomenten la participación de las mujeres en estas funciones", agrega.

Desde Cippec, explican que la proporción de mujeres asalariadas se mantiene constante. Pero los puestos de jefatura se incrementan y la proporción de cuentapropistas disminuye. Las posiciones de dirección crecen de 1,4% a 5,6%. Para los varones, en cambio, el mayor nivel educativo parece indicar una distribución de cuentapropistas a trabajos asalariados, puestos de dirección -que avanzan de representar 2,8% a 11,4%- y, en menor medida, jefaturas.



Por su parte, McKinsey descubrió que el mayor obstáculo al que se enfrentan las mujeres para acceder a los altos mandos de las compañías está directamente relacionado al primer ascenso. En este sentido, por cada 100 hombres que son contratados y promovidos a puestos más altos, como gerente, sólo 72 mujeres obtienen el mismo trato dentro de la corporación.

Es en los escalones inferiores donde falta la perspectiva de género que no permite avanzar a las mujeres a puestos más altos de jerarquía. Así lo aseguran desde McKinsey y agregan que las medidas de diversidad se aplican en los roles más altos y no en posiciones iniciales o junior. En consecuencia, si los problemas en el nivel inferior no se reconocen, no habrá mujeres dentro de la organización para ascender.

Clientes y Mercados, Marketing y Comunicaciones, Diversidad e Inclusión de KPMG Argentina, marca otro factor importante: a algunas mujeres, les cuesta asumir riesgos y exigir puestos no ganados. "Somos muy autoexigentes y, si no reunimos todas a las condiciones para el cargo, probablemente, no lo pedimos. Mientras que muchos hombres, con presentar algunas de las cualidades solicitadas, ya se presenta para competir", indica.

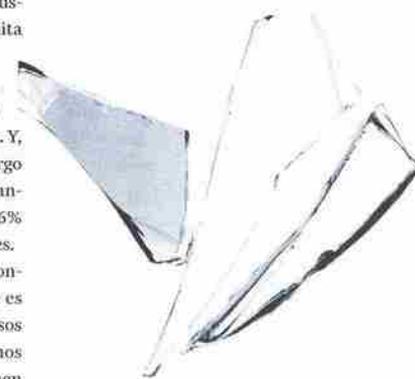
Si bien las mujeres suelen mantener un perfil más bajo, cuando buscan hacerse oír, los resultados que alcanzan son significativos, se lee en el informe "¿Qué debe cambiar para las mujeres en el lugar de trabajo?", elaborado por PwC. Según la encuesta, realizada a 3600 mujeres profesionales de 28 a 40 años, existe un mayor reconocimiento a la

poder que eso significa. Además, más de la mitad está negociando ascensos y aumento salarial, como así también la búsqueda de experiencias que les permita un mayor crecimiento profesional en el ámbito corporativo.

En esta línea, del 41% que recibió un ascenso, 63% negoció esa promoción. Y, del 53% y 52% que se habían hecho cargo de grandes proyectos o tareas desafiantes, respectivamente, el 91% y el 86% habían negociado esas oportunidades. Laura Gaidulewicz, directora de la consultora Binden Group, destaca que es importante fijarse en los primeros pasos de desarrollo de carrera. "Trabajamos especialmente con ellas para que tomen conciencia de esta situación y revisen su propio proyecto con conciencia de los sesgos de género que lo atraviesan: Si no removemos estos sesgos, los avances serán muy lentos en términos de representación equitativa, aun cuando empresas y gobiernos impulsen la paridad".

Los pisos pegajosos continúan siendo una realidad. Sobre todo, en las grandes empresas, donde se reflejan las barreras que impiden que muchas mujeres despeguen de sus puestos de trabajo cotidianos en escalafones más bajos, así como también tienen menos posibilidad de crecer profesionalmente a nivel horizontal dentro de la empresa, es decir, al menos, rotar de sector para ganar más conocimiento de la compañía.

En su encuesta global realizada a altos ejecutivos y empleados de diferentes empresas, Accenture analiza la brecha de la percepción de la cultura en el lugar de trabajo. En la actualidad, existe una discrepancia entre lo que los líderes y los empleados piensan sobre la cultura de igualdad dentro de sus empresas. Si la brecha de percepción entre líderes/empleados se redujera, los empleados y las organizaciones para las que trabajan se beneficiarían significativamente. Por ejemplo, Accenture indica que la proporción de mujeres que se siente un miembro clave de su equipo, con verdadera influencia sobre las decisiones, aumentaría un 43%, así como también subiría el porcentaje de aquellas que tienen fuerte ambición de llegar a una posición de liderazgo (a un 21%), mientras que las aspiraciones de los hombres se mantendría igual. Y, finalmente, que la proporción de mujeres que planea quedarse en la empresa actual en los próximos 12 meses aumentaría un 5%, pasando del 85% al 89%, mientras que la tasa de retención de varones aumentaría.



**"Somos muy autoexigentes y, si no reunimos todas las condiciones para el cargo, no lo pedimos"**

**Tamara Vinitzky,**  
socio de KPMG

Uno de los puntos clave que analizan desde Mercer se apoya sobre la presencia de la Generación Y en las empresas. "Hoy, vemos que más del 50% de la fuerza laboral femenina es millennial y, si bien entendemos que los sesgos son menos marcados en esta generación en relación al rol de la mujer, existen industrias, como la *fintech*, en donde hay una alta brecha de representación y salarial, lo cual nos invita a pensar que el *gap* va a continuar, si pensamos que ese ámbito tiene una gran fuerza laboral joven", indica Giordano.

En esta línea, también lo detalla PwC en el informe "Mujeres millennials apuntan a cumplir metas más ambiciosas", donde destaca que las mujeres de ese rango etario presentan rasgos de mayor independencia y creatividad a la hora de llevar adelante su trabajo. Además, se sustenta en su propia investigación, de a más de 10.000 personas encuestadas de entre 20 y 35 años en 75 países, según el cual las mujeres de esta edad evalúan sus posibilidades de trabajo antes de decidir si aceptar o no un empleo.

"Mientras las generaciones más antiguas y tradicionales de la sociedad se preocupaban de la formación de una



# Cristales rotos

Argentina - El Cronista [Diario] Suplemento - Especial

Tier:1 Circulación: 58000 Audiencia 232000

📍 P. 1 📏 3102 cm<sup>2</sup> 📄 23281 cc 💰 1.395.900,00 Peso Argentino 🗣️ Por Sofía Quilici

Ref.: 234396982

Tamara Vinitzky, socia a cargo de necesidad de defender sus derechos y el por ciento.



familia y logros más perso-

nales, hoy, esta situación ha tenido un giro", refiere.

### La foto local

En su informe anual, KPMG tomó como base a las 1000 empresas que más facturan en Argentina y sus resultados muestran una leve suba en esa representación al alcanzar el 10,3% que surge del análisis de 5944 miembros de directorios, de los cuales sólo 378 son mujeres directoras titulares (6,3%) y 238 directoras suplentes (4%).

Casi un tercio de las compañías analizadas no tiene mujeres ni en el directorio ni en posiciones de alta gerencia. Es decir, sólo el 10,3% integra los directorios de las empresas que más facturan de la Argentina. Si bien las mujeres han logrado diferentes conquistas respecto al alcance de cargos ejecutivos, los números todavía no son los esperados. El año pasado, de los 359 nuevos CEO que accedieron al cargo en grandes empresas, sólo 10 fueron mujeres. Con estos números, se calcula que, recién para el 2040, representarán la tercera parte de los CEO entrantes.

Desde Binden Group, afirman que el 49% de las empresas en la Argentina no cuenta con mujeres en su directorio. "Entre ellas, hay firmas muy reconocidas, orientadas en gran parte a consumidoras mujeres, que promueven el empoderamiento femenino en publicidad y prensa, y no cuentan con, al menos, una mujer tomando decisiones en la mesa del directorio. Concientizar sobre esta situación e impulsar que tengan mayor presencia es clave porque es en el *board* donde las empresas toman las decisiones críticas de rumbo que impactan en la vida de la población", detalla Gaidulewicz. Comenta que, en las buenas prácticas de gobierno corporativo, se considera que debe haber, al menos, tres mujeres para que haya un impacto positivo en los resultados de la empresa. El informe de Mercer especifica que, dentro de los casos en los cuales la posición de CEO está ocupada por una mujer, se encuentran, principalmente, en las industrias de Ciencias de la Vida, Consumo Masivo y Retail. De la misma manera, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca esos sectores y agrega Educación, Ciencias de la Salud y Servicios Sociales como las áreas en las que cuenta con una mayor participa-

"Mujeres Líderes 2020", mediante el que destaca que, durante los 15 años que realizó el informe, la proporción de mujeres en la alta gerencia se fue incrementando por 10 puntos porcentuales. Además, destaca que América latina experimentó, en 2020, el mayor aumento en la proporción de mujeres en esa posición, es decir, 8 puntos porcentuales más arriba, pasando de 33% a 35 por ciento.

Desde el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec), en su último informe "El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos" (publicado en 2019), muestran un panorama más desalentador a nivel nacional: en la Argentina, el 58% de las empresas tiene mujeres en la alta dirección y apenas 23% de los cargos *senior* son ocupados por ellas, ubicándose, no sólo por debajo del promedio mundial, sino, también, del regional.

Sin embargo, la evidencia indica cierto avance con respecto a 2017, cuando se registró apenas 15% de mujeres en puestos directivos y 47% de empresas con mujeres en la dirección, situándose como el segundo país con menor proporción de mujeres en cargos jerárquicos.

En esta sintonía, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) afirma que, en más del 25 % de las firmas encuestadas en "La Mujer en la gestión empresarial: colaborando impulso Argentina", las mujeres no alcanzan a ser el 30% del recurso humano de la empresa. En contraste, sólo un 11 % presenta una participación femenina superior al 60 % del total de sus trabajadores.

Además, destacan que, en consonancia con resultados regionales y globales, en la Argentina, cuánto más grande es la compañía, menos probabilidades tienen las mujeres de llegar al puesto de liderazgo, pero sí de tener un rol de presidencia en la junta directiva. Una situación diferente se da en las pequeñas empresas, donde la tendencia es que estén presididas por una mujer.

Así, el término techo de cristal se hace más que visible en la manifestación de los números que representan la poca presencia de las mujeres en diferentes cargos que ameritan la toma de decisiones dentro de una empresa. Los obstáculos que enfrentan las mujeres calificadas y con amplia experiencia siguen siendo moneda corriente.



## "Concientizar sobre la presencia de mujeres en el 'board' es clave porque ahí es donde se toman las decisiones"

Laura Gaidulewicz,  
de Binden Group



existentes en el mercado laboral. Y, en las empresas, opera, sobre todo, a través de la selección de personal, las paredes de cristal, los mecanismos de ascenso y el acceso a servicios vinculados con las tareas de cuidado.

Así, la inserción laboral de las mujeres argentinas también está atravesada por este fenómeno.

### Cuestión de pesos

Desde la consultora Adecco y su último estudio para conocer la percepción de personas argentinas sobre la maternidad y el trabajo, aclaran que el 70% de los encuestados sostienen que, a igual posición, los hombres reciben un sueldo más alto que las mujeres.

Sin embargo, en los altos rangos, a escala mundial, la balanza se da vuelta. En su informe, de escala global, KPMG señala que las mujeres que ocupan el cargo de CEO ganan más que los hombres pero conforman sólo el 5% de los cargos. En este sentido, 21 mujeres CEO (a nivel mundial) recibieron una compensación media de u\$s 13,8 millones, comparado con la media de u\$s 11,6 millones que ganaron los 382 hombres CEO el año pasado. A escala global, las mujeres CEO han ganado más que los hombres en seis de los últimos siete años y tres de los 10 ejecutivos mejor pagados eran mujeres: Meg Whitman (Hewlett Packard Enterprise), Virginia "Ginni" Rometty (CEO saliente de IBM) e Indra Nooyi (ex número uno de PepsiCo).

La mayoría de las 21 mujeres líderes fueron ascendiendo dentro de la compañía en lugar de ser reclutadas.

En el reporte de Mercer, se esclarece que las organizaciones están más conscientes en términos de reducir brechas salariales, pero no cuentan con las herramientas sólidas para medir este *gap*, ni tampoco el presupuesto para realizar las remediaciones salariales.

Para entender la brecha, no sólo hay que medirla por categoría y cómo se ve influenciada por nuevos ingresos, promociones y salidas, sino también a nivel de experiencia, *seniority* y entrenamiento de las personas. En la Argentina, hay consciencia del *gap* salarial.

"La brecha en la remuneración entre hombres y mujeres disminuye en el mundo y en la región pero que aún persiste, incluso, cuando se ponderan diferentes factores que pueden distorsionar

que se cuenta con una mayor percepción de mujeres, y deja en evidencia la clara diferencia de cuando se trata de contrataciones y ascensos en el ámbito corporativo.

Grant Thornton encuestó a casi 5000 medianas empresas para realizar el reporte

Desde la ONU, plantean que las mujeres ascienden en los escalafones de las organizaciones hasta que se chocan con un techo invisible que impide que sigan progresando. Este fenómeno se retroalimenta con las diversas desigualdades



cuánto de la brecha es sólo atribuible al género", señala Gaidulewicz y destaca que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la Argentina, la brecha aumentó entre 2018 y 2019, del 23,5% al 25 por ciento.

## Lo que ellas ven

Qué piensan las CEOs de la Argentina



Fuente: KPMG

En comparación con el mundo, la Argentina aún no cuenta con políticas que refieran a la paridad de género en las empresas, así como tampoco respecto a la igualdad salarial. Si, sucede en lugares como la Unión Europea, donde la discusión se encuentra abierta, o Australia, donde ya existen normativas. "En 2012, el Gobierno australiano promulgó una ley en pos de la igualdad de género en el trabajo y creó una agencia específica que monitorea los avances en el sector privado. Así, logra acompañar a las empresas en la implementación de acciones específicas y la elaboración de los informes anuales que exige la ley", explica Gaidulewicz.

"En la Argentina, el *gender gap* es del 25,8%. Si se analiza el mismo nivel, baja a 12,8%. Si se toma mismo nivel y misma empresa, 3,5%. Y mismo nivel, misma empresa y misma función, 3%", analiza Gadow, de Korn Ferry. "Esto se debe, básicamente, a factores como decisiones históricas, maneras de negociar nuevos ingresos o políticas no claras", agrega.

### Madre hay una sola

En el informe de Adecco, sólo el 16% de los encuestados trabaja en empresas que tienen algún tipo de beneficio especial para madres y sólo el 26% considera que la compañía en la que trabaja las apoya en su ciclo de maternidad. Al consultarles si alguna vez sintieron que la empresa en la que trabajaban les puso alguna barrera para seguir creciendo profesionalmente por su elección de ser madre, el 14% afirmó haber pasado por esa situación.

Así mismo, el 55% de ese grupo de personas considera que, en el caso de que la pareja sea del mismo sexo, ambas deberían tener la misma licencia; mientras que el 33% cree que quien es la gestan-

te debería tener mayor tiempo. Al hablar sobre los padres y la licencia que poseen actualmente, el 70% cree necesario que se realice una extensión de la misma. Para el 40% deberían ser iguales, mientras que para un 25% se debería otorgar un tiempo determinado para ambos padres y que ellos lo dividan como prefieran. Según la ONU, el 76% de las empresas reconoce haber implementado medidas en materia de diversidad e igualdad de género. En este sentido, más del 50% de las medidas implementadas son sobre diferentes otorgamientos y garantías, entre ellas, el permisos de maternidad por encima de los requisitos legales. Con menos reflejo, aunque por más del 30% de las firmas, se aplican medidas como los permisos de paternidad, entre otros beneficios.

"Por un lado, hay una etapa en la que la mujer decide ser madre y que, casualmente, podría coincidir con la llegada a los mandos medios. En esa etapa, las empresas tienen que asegurarse de acompañar a esos talentos para que puedan seguir desarrollándose en su carrera profesional. Hoy, con el uso de la tecnología, queda demostrado que, aunque no estemos sentados en las oficinas, los negocios, las empresas o el salón de ventas se puede continuar", resalta Vinitzky.

### Potencia latente

En 2015, McKinsey calculó que, si las mujeres participaran al igual que los hombres en el mercado laboral, es decir, sin la existencia de diferenciación en la cantidad de horas que trabajan, el salario que

perciben y cómo son representadas en las diferentes actividades por sector, el producto bruto global podría crecer u\$s 28 billones para 2025. Esta cifra aún es vigente y representaría un crecimiento del 26%, en relación a un ambiente laboral en el que estos cambios no se llevaran adelante.

A nivel interno en las empresas, el crecimiento económico también es una realidad afirmativa en caso de que más mujeres ocupen puestos de decisión y la desigualdad no sea tan grande en las diferentes ramas del organigrama. Según KPMG, las empresas del S&P que son dirigidas por mujeres generaron un retorno total medio a los accionistas de 18,4% durante el año pasado, comparado con el 15,7% generado por las que son lideradas por hombres. Esta afirmación sobre los retornos ha sido una realidad en tres de los últimos cinco años.

En las estimaciones de Accenture, se mantiene que, dado que las bajas tasas de desertión también ayudan a compensar el alto costo de seleccionar y contratar personal, y teniendo en cuenta de que se podría retener hasta un 5% más a las mujeres en su lugar de trabajo, una empresa con 50.000 empleados podría ahorrar un aproximado de u\$s 8 millones al año.

"A lo largo de los diferentes estudios, vimos cómo la diversidad fue tomando un lugar en la agenda de negocio de muchas empresas. Hay que seguir trabajando en crear culturas inclusivas, de equidad, y de valorar los pensamientos y gestiones diversas", apunta Alejandra Ferraro, líder Geográfica de Recursos Humanos de Latam de Accenture y agrega: "Las

empresas aún tiene que trabajar en programas de identificación y concientización de sesgos inconscientes como uno de los mecanismos para propiciar un ambiente de equidad. Además, queda por delante un trabajo muy fuerte en la escucha, de hacer a esas mujeres parte de las decisiones y no tomarlas por ellas, asumiendo y tomando por sentado motivos que no son".

En este sentido, según el informe de Mercer, el 81% de las organizaciones de todo el mundo asegura que es importante mejorar la diversidad y la inclusión. Sin embargo, menos de la mitad (42%) cuenta con una estrategia documentada y a largo plazo, para lograr la igualdad de género. Asimismo, dos tercios de las organizaciones, es decir el 66%, informa que los altos ejecutivos participan de manera activa en iniciativas y programas de diversidad e inclusión, en comparación con el registro de 2016, que señalaba sólo al 57 por ciento.

"La situación evolucionó no sólo en Argentina, sino también en el mundo. Sin embargo, lo que falta es la decisión de un cambio real. Todos somos conscientes de lo que pasa. Hace años que hablamos de que hay mujeres con gran talento y que son los hombres quienes ocupan los lugares. Si las compañías ven el valor que la mujer puede aportar y toma la decisión de hacerlo, va a encontrarlas preparadas y con ganas de ocupar los lugares que existen. Es un tema de liderazgo, de tomar la decisión del cambio", expresa Vinitzky.

Desde PwC, apuntan a que el apoyo estratégico es una de las claves. Quiénes forman parte de la empresa solicitan que líderes y colegas acompañen el crecimiento de las mujeres a medida que persiguen sus aspiraciones profesionales, tanto en sus hogares como en el espacio de trabajo.

"La falta de apoyo de colegas varones obstaculiza el progreso. Esta combinación de apoyo personal y laboral también servirá para fortalecer la defensa de los derechos propios que necesitan para avanzar y tener éxito", explican.

Por su parte, Grant Thornton indica: "Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo en el trabajo y crear una cultura inclusiva son las iniciativas más comunes destinadas a mejorar la diversidad de género. Por otro lado, ofrecer capacitación sobre el sesgo inconsciente es la iniciativa menos común. Todas las acciones han aumentado en popularidad desde 2019, como, por ejemplo, el vincular la recompensa de la alta gerencia con el progreso en la diversidad de género".

## Cristales rotos

Tanto en la Argentina como en el mundo, ellas avanzan en las estructuras corporativas. Pero persisten desafíos. Por qué las empresas crecen cuando suman mujeres a sus procesos de decisión. Qué hacer para seguir cerrando el gendergap

Por Sofía Quilici

Tanto en la Argentina como en el mundo, ellas avanzan en las estructuras corporativas. Pero persisten desafíos. Por qué las empresas crecen cuando suman mujeres a sus procesos de decisión. Qué hacer para seguir cerrando el 'gender gap' La Argentina corporativa de hoy presenta diversos desafíos. Uno es la búsqueda de la paridad, no sólo en

los boards, sino también en las diferentes políticas que las empresas llevan a cabo. Algunas mujeres llegaron a la pirámide y son guía y ejemplo de quienes están atravesando un camino similar. Sin embargo, el techo de cristal aún es muy difícil de atravesar y la transición de una cultura atravesada por la perspectiva de género no termina de afianzarse. La voz de las mujeres es fuerte. Las empresas escucharon y trabajan para fortalecer la equidad en el desarrollo profesional al entender que no sólo es una cuestión de diversidad: cuando las mujeres integran los boards de tomas de decisiones, las compañías crecen. Según el análisis anual de la consultora Mercer 'When women thrive', y mediante el cual comparte perspectivas de los principales líderes de Recursos Humanos y de negocios de más de 1000 organizaciones de 54 países y seis regiones, y que representan a 7 millones de empleados, se visualiza una prevalencia masculina en un 63% por sobre el femenino, que representa al 37 por ciento. 'Se trata de una decisión individual y de coraje que las mujeres dejen de ser la minoría con mayor representación a nivel global', señala Cecilia Giordano, CEO de Mercer en Argentina. Para muchas mujeres, la educación no es suficiente cuando se trata del ámbito corporativo. Si bien, en la Argentina, están mejor calificadas, siguen sin tener una mayor participación, en relación a los varones, en puestos de jefatura y dirección en el ámbito empresarial. 'En los boards, las mujeres tienen entre 5% y 8% de presencia, contra promedios de 40% a nivel de empleados, 33% en supervisores y profesionales, 21% en gerencia media, 14% en ejecutivos y 10% en cargos directivos', describe Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry Argentina. Aunque parezca poco, la presencia en directorios creció en los últimos tiempos. 'Básicamente, en los boards, el perfil es de alguien de más de 55 años, con una trayectoria o experiencia muy fuerte en directorios, o en el área de finanzas o auditoría', explica. 'Son pocas las mujeres con ese perfil tan tradicional. Esto implica hacer un abordaje muy disruptivo en las nuevas designaciones. Esto ya se está empezando a hacer. Sobre todo, en empresas que buscan diversidad o que fomenten la participación de las mujeres en estas funciones', agrega. Desde Cippec, explican que la proporción de mujeres asalariadas se mantiene constante. Pero los puestos de jefatura se incrementan y la proporción de cuentapropistas disminuye. Las posiciones de dirección crecen de 1,4% a 5,6%. Para los varones, en cambio, el mayor nivel educativo parece indicar una distribución de cuentapropistas a trabajos asalariados, puestos de dirección -que avanzan de representar 2,8% a 11,4%- y, en menor medida, jefaturas. Por su parte, McKinsey descubrió que el mayor obstáculo al que se enfrentan las mujeres para acceder a los altos mandos de las compañías está directamente relacionado al primer ascenso. En este sentido, por cada 100 hombres que son contratados y promovidos a puestos más altos, como gerente, sólo 72 mujeres obtienen el mismo trato dentro de la corporación. Es en los escalones inferiores donde falta la perspectiva de género que no permite avanzar a las mujeres a puestos más altos de jerarquía. Así lo aseguran desde McKinsey y agregan que las medidas de diversidad se aplican en los roles más altos y no en posiciones iniciales o junior. En consecuencia, si los problemas en el nivel inferior no se reconocen, no habrá mujeres dentro de la organización para ascender. Tamara Vinitzky, socia a cargo de Clientes y Mercados, Marketing y Comunicaciones, Diversidad e Inclusión de KPMG Argentina, marca otro factor importante: a algunas mujeres, les cuesta asumir riesgos y exigir puestos no ganados. 'Somos muy autoexigentes y, si no reunimos todas a las condiciones para el cargo, probablemente, no lo pedimos. Mientras que muchos hombres, con presentar algunas de las cualidades solicitadas, ya se presenta para competir', indica. Si bien las mujeres suelen mantener un perfil más bajo, cuando buscan hacerse oír, los resultados que alcanzan son significativos, se lee en el informe '¿Qué debe cambiar para las mujeres en el lugar de trabajo?', elaborado por PwC. Según la encuesta, realizada a 3600 mujeres profesionales de 28 a 40 años, existe un mayor reconocimiento a la necesidad de defender sus derechos y el poder que eso significa. Además, más de la mitad está negociando ascensos y aumento salarial, como así también la búsqueda de experiencias que les permita un mayor crecimiento profesional en el ámbito corporativo. En esta línea, del 41% que recibió un ascenso, 63% negoció esa promoción. Y, del 53% y 52% que se habían hecho cargo de grandes proyectos o tareas desafiantes, respectivamente, el 91% y el 86% habían negociado esas oportunidades. Laura Gaidulewicz, directora de la consultora Binden Group, destaca que es importante fijarse en los primeros pasos de desarrollo de carrera. 'Trabajamos especialmente con ellas para que tomen conciencia de esta situación y revisen su propio proyecto con conciencia de los sesgos de género que lo atraviesan; Si no removemos estos sesgos, los avances serán muy lentos en términos de representación equitativa, aun cuando empresas y gobiernos impulsen la paridad'. Los pisos pegajosos continúan siendo una realidad. Sobre todo, en las grandes empresas, donde se reflejan las barreras que impiden que muchas mujeres despeguen de sus puestos de trabajo cotidianos en escalafones más bajos, así como también tienen menos posibilidad de crecer profesionalmente a nivel horizontal dentro de la empresa, es decir, al menos, rotar de sector para ganar más conocimiento de la compañía. En su encuesta global realizada a altos ejecutivos y empleados de diferentes empresas, Accenture analiza la brecha de la percepción de la cultura en el lugar de trabajo. En la actualidad, existe una discrepancia entre lo que los líderes y los empleados piensan sobre la cultura de igualdad dentro de sus empresas. Si la brecha de percepción entre líderes/ empleados se redujera, los empleados y las organizaciones para las que trabajan se beneficiarían significativamente. Por ejemplo, Accenture indica que la proporción de mujeres que se siente un miembro clave de su equipo, con verdadera influencia sobre las decisiones, aumentaría un 43%, así como también subiría el porcentaje de aquellas que tienen fuerte ambición de llegar a una posición de liderazgo (a un 21%), mientras que las aspiraciones de los hombres se mantendría igual. Y, finalmente, que la proporción de mujeres que planea quedarse en la empresa actual en los próximos 12 meses aumentaría un 5%, pasando del 85% al 89%, mientras que la tasa de retención r>varones aumentaría por ciento. Uno de los puntos clave que analizan desde Mercer se apoya sobre la presencia de la Generación Y en las empresas. 'Hoy, vemos que más del 50% de la fuerza laboral femenina es millennial y, si bien entendemos que los sesgos son menos marcados en esta generación en relación al rol de la mujer, existen industrias, como la fintech, en donde hay una alta brecha de representación y salarial, lo cual nos invita a pensar que el gap va a continuar, si pensamos que ese ámbito tiene una gran fuerza laboral joven', indica Giordano. En esta línea, también lo detalla PwC en el informe 'Mujeres millennials apuntan a cumplir metas más ambiciosas', donde destaca que las mujeres de ese rango etario presentan rasgos de mayor independencia y creatividad a la hora de llevar adelante su trabajo. Además, se sustenta en su propia investigación, de a más de 10.000 personas encuestadas de entre 20 y 35 años en 75 países, según el cual las mujeres de esta

edad evalúan sus posibilidades de trabajo antes de decidir si aceptar o no un empleo. ` Mientras las generaciones mas antiguas y tradicionales de la sociedad se preocupaban

de la formación de una familia y logros más perso- ` Somos muy autoexigentes y, si no reunimos todas las condiciones para el cargo, no lo pedimos` Tamara Vinitzky, socia de KPMG nales, hoy, esta situación ha tenido un giro`, refiere. La foto local En su informe anual, KPMG tomó como base a las 1000 empresas que más facturan en Argentina y sus resultados muestran una leve suba en esa representación al alcanzar el 10,3% que surge del análisis de 5944 miembros de directorios, de los cuales sólo 378 son mujeres directoras titulares (6,3%) y 238 directoras suplentes (4%). Casi un tercio de las compañías analizadas no tiene mujeres ni en el directorio ni en posiciones de alta gerencia. Es decir que, sólo el 10,3 % integra los directorios de las empresas que más facturan de la Argentina. Si bien las mujeres han logrado diferentes conquistas respecto al alcance de cargos ejecutivos, los números todavía no son los esperados. El año pasado, de los 359 nuevos CEO que accedieron al cargo en grandes empresas, sólo 10 fueron mujeres. Con estos números, se calcula que, recién para el 2040, representarán la tercera parte de los CEO entrantes. Desde Binden Group, afirman que el 49% de las empresas en la Argentina no cuenta con mujeres en su directorio. ` Entre ellas, hay firmas muy reconocidas, orientadas en gran parte a consumidoras mujeres, que promueven el empoderamiento femenino en publicidad y prensa, y no cuentan con, al menos, una mujer tomando decisiones en la mesa del directorio. Concientizar sobre esta situación e impulsar que tengan mayor presencia es clave porque es en el board donde las empresas toman las decisiones críticas de rumbo que impactan en la vida de la población`, detalla Gaidulewicz. Comenta que, en las buenas prácticas de gobierno corporativo, se considera que debe haber, al menos, tres mujeres para que haya un impacto positivo en los resultados de la empresa. El informe de Mercer especifica que, dentro de los casos en los cuales la posición de CEO está ocupada por una mujer, se encuentran, principalmente, en las industrias de Ciencias de la Vida, Consumo Masivo y Retail. De la misma manera, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca esos sectores y agrega Educación, Ciencias de la Salud y Servicios Sociales como las áreas en las que se cuenta con una mayor participación de mujeres, y deja en evidencia la clara diferencia de cuando se trata de contrataciones y ascensos en el ámbito corporativo. Grant Thorton encuestó a casi 5000 medianas empresas para realizar el reporte `Mujeres Líderes 2020`, mediante el que destaca que, durante los 15 años que realizó el informe, la proporción de mujeres en la alta gerencia se fue incrementando por 10 puntos porcentuales. Además, destaca que América latina experimentó, en 2020, el mayor aumento en la proporción de mujeres en esa posición, es decir, 8 puntos porcentuales más arriba, pasando de 33% a 35 por ciento. Desde el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec), en su último informe `El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos` (publicado en 2019), muestran un panorama más desalentador a nivel nacional: en la Argentina, el 58% de las empresas tiene mujeres en la alta dirección y apenas 23% de los cargos sénior son ocupados por ellas, ubicándose, no sólo por debajo del promedio mundial, sino, también, del regional. Sin embargo, la evidencia indica cierto avance con respecto a 2017, cuando se registró apenas 15% de mujeres en puestos directivos y 47% de empresas con mujeres en la dirección, situándose como el segundo país con menor proporción de mujeres en cargos jerárquicos. En esta sintonía, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) afirma que, en más del 25 % de las firmas encuestadas en `La Mujer en la gestión empresarial: colaborando impulso Argentina`, las mujeres no alcanzan a ser el 30% del recurso humano de la empresa. En contraste, sólo un 11 % presenta una participación femenina superior al 60 % del total de sus trabajadores. Además, destacan que, en consonancia con resultados regionales y globales, en la Argentina, cuánto más grande es la compañía, menos probabilidades tienen las mujeres de llegar al puesto de liderazgo, pero sí de tener un rol de presidencia en la junta directiva. Una situación diferente se da en las pequeñas empresas, donde la tendencia es que estén presididas por una mujer. Así, el término techo de cristal se hace más que visible en la manifestación de los números que representan la poca presencia de las mujeres en diferentes cargos que ameritan la toma de decisiones dentro de una empresa. Los obstáculos que enfrentan las mujeres calificadas y con amplia experiencia siguen siendo moneda corriente. Desde la ONU, plantean que las mujeres ascienden en los escalafones de las organizaciones hasta que se chocan con un techo invisible que impide que sigan progresando. Este fenómeno se retroalimenta con las diversas desigualdades existentes en el mercado laboral. Y, en las empresas, opera, sobre todo, a través de la selección de personal, las paredes de cristal, los mecanismos de ascenso y el acceso a servicios vinculados con las tareas de cuidado. Así, la inserción laboral de las mujeres argentinas también está atravesada por este fenómeno. Cuestión de pesos Desde la consultora Adecco y su último estudio para conocer la percepción de personas argentinas sobre la maternidad y el trabajo, aclaran que el 70% de los encuestados sostienen que, a igual posición, los hombres reciben un sueldo más alto que las mujeres. Sin embargo, en los altos rangos, a escala mundial, la balanza se da vuelta. En su informe, de escala global, KPMG señala que las mujeres que ocupan el cargo de CEO ganan más que los hombres pero conforman sólo el 5% de los cargos. En este sentido, 21 mujeres CEO (a nivel mundial) recibieron una compensación media de u\$s 13,8 millones, comparado con la media de u\$s 11,6 millones que ganaron los 382 hombres CEO el año pasado. A escala global, las mujeres CEO han ganado más que los hombres en seis de los últimos siete años y tres de los 10 ejecutivos mejor pagados eran mujeres: Meg Whitman (Hewlett Paclcard Enterprise), Virginia `Ginni` Rometty (CEO saliente de IBM) e Indra Nooyi (ex número uno de PepsiCo). La mayoría de las 21 mujeres líderes fueron ascendiendo dentro de la compañía en lugar de ser reclutadas. En el reporte de Mercer, se esclarece que las organizaciones están más conscientes en términos de reducir brechas salariales, pero no cuentan con las herramientas sólidas para medir este gap, ni tampoco el presupuesto para realizar las remediaciones salariales. Para entender la brecha, no sólo hay que medirla por categoría y cómo se ve influenciada por nuevos ingresos, promociones y salidas, sino también a nivel de experiencia, seniority y entrenamiento de las personas. En la Argentina, hay consciencia del gap salarial. ` La brecha en la remuneración entre hombres y mujeres disminuye en el mundo y en la región pero que aún persiste, incluso, cuando se ponderan diferentes factores que pueden distorsionar cuánto de la brecha es sólo atribuible al género`, señala Gaidulewicz y destaca que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la Argentina, la brecha aumentó entre 2018 y 2019, del 23,5% al 25 por ciento. ` Concientizar sobre la presencia de mujeres en el `board` es clave O Lie ahí es

e se# toman las decisiones` Laura Gaidulewicz, En comparación con el mundo, la Argentina aún no cuenta con políticas que refieran a la paridad de género en las empresas, así como tampoco respecto a la igualdad salarial. Sí, sucede en lugares como la Unión Europea, donde la discusión se encuentra abierta, o Australia, donde ya existen normativas. ` En 2012, el Gobierno australiano promulgó una ley en pos de la igualdad de género en el trabajo y creó una agencia específica que monitorea los avances en el sector privado. Así, logra acompañar a las empresas en la implementación de acciones específicas y la elaboración de los informes anuales que exige la ley`, explica Gaidulewicz. ` En la Argentina, el gender gap es del 25,8%. Si se analiza el mismo nivel, baja a 12,8%. Si se toma mismo nivel y misma empresa, 3,5%. Y mismo nivel, misma empresa y misma función, 3%`, analiza Gadow, de Korn Ferry. ` Esto se debe, básicamente, a factores como decisiones históricas, maneras de negociar nuevos ingresos o políticas no claras`, agrega. Madre hay una sola En el informe de Adecco, sólo el 16% de los encuestados trabaja en empresas que tienen algún tipo de beneficio especial para madres y sólo el 26% considera que la compañía en la que trabaja las apoya en su ciclo de maternidad. Al consultarles si alguna vez sintieron que la empresa en la que trabajaban

les puso alguna barrera para seguir creciendo profesionalmente por su elección de ser madre, el 14% afirmó haber pasado por esa situación. Así mismo, el 55% de ese grupo de personas considera que, en el caso de que la pareja sea del mismo sexo, ambas deberían tener la misma licencia; mientras que el 33% cree que quien es la gestante debería tener mayor tiempo. Al hablar sobre los padres y la licencia que poseen actualmente, el 70% cree necesario que se realice una extensión de la misma. Para el 40% deberían ser iguales mientras que para un 21 se debería otorgar un tiempo determinado para ambos padres y que ellos lo dividan como prefieran. Según la ONU, el 76% de las empresas reconoce haber implementado medidas en materia de diversidad e igualdad de género. En este sentido, más del 50% de las medidas implementadas son sobre diferentes otorgamientos y garantías, entre ellas, el permisos de maternidad por encima de los requisitos legales. Con menos reflejo, aunque por más del 30% de las firmas, se aplican medidas como los permisos de paternidad, entre otros beneficios. Por un lado, hay una etapa en la que la mujer decide ser madre y que, casualmente, podría coincidir con la llegada a los mandos medios. En esa etapa, las empresas tienen que asegurarse de acompañar a esos talentos para que puedan seguir desarrollándose en su carrera profesional. Hoy, con el uso de la tecnología, queda demostrado que, aunque no estemos sentados en las oficinas, los negocios, las empresas o el salón de ventas se puede continuar, resalta Vinitzky. Potencia latente En 2015, McKinsey calculó que, si las mujeres participaran al igual que los hombres en el mercado laboral, es decir, sin la existencia de diferenciación en la cantidad de horas que trabajan, el salario que

perciben y cómo

son representadas en

las diferentes actividades

por sector, el producto bruto global podría crecer u\$s 28 billones para 2025. Esta cifra aún es vigente y representaría un crecimiento del 26%, en relación X a un ambiente laboral

en el que estos cambios no se llevaran adelante. A nivel interno en las empresas, el crecimiento económico también es una realidad afirmativa en caso de que más mujeres ocupen puestos de decisión y la desigualdad no sea tan grande en las diferentes ramas del organigrama. Según KPMG, las empresas del S&P que son dirigidas por mujeres generaron un retorno total medio a los accionistas de 18,4% durante el año pasado, comparado con el 15,7% generado por las que son lideradas por hombres. Esta afirmación sobre los retornos ha sido una realidad en tres de los últimos cinco años. En las estimaciones de Accenture, se mantiene que, dado que las bajas tasas de deserción también ayudan a compensar el alto costo de seleccionar y contratar personal, y teniendo en cuenta de que se podría retener hasta un 5% más a las mujeres en su lugar de trabajo, una empresa con 50.000 empleados podría ahorrar un aproximado de u\$s 8 millones al año. A lo largo de los diferentes estudios, vimos cómo la diversidad fue tomando un lugar en la agenda de negocio de muchas empresas. Hay que seguir trabajando en crear culturas inclusivas, de equidad, y de valorar los pensamientos y gestiones diversas, apunta Alejandra Ferraro, líder Geográfica de Recursos Humanos de Latam de Accenture y agrega: Las empresas aún tiene que trabajar en programas de identificación y concientización de sesgos inconscientes como uno de los mecanismos para propiciar un ambiente de equidad. Además, queda por delante un trabajo muy fuerte en la escucha, de hacer a esas mujeres parte de las decisiones y no tomarlas por ellas, asumiendo y tomando por sentado motivos que no son. En este sentido, según el informe de Mercer, el 81% de las organizaciones de todo el mundo asegura que es importante mejorar la diversidad y la inclusión. Sin embargo, menos de la mitad (42%) cuenta con una estrategia documentada y a largo plazo, para lograr la igualdad de género. Asimismo, dos tercios de las

organizaciones, es decir el 66%, informa que los altos ejecutivos participan de manera activa en iniciativas y programas de diversidad e inclusión, en comparación con el registro de 2016, que señalaba sólo al 57 por ciento. La situación evolucionó no sólo en Argentina, sino también en el mundo. Sin embargo, lo que falta es la decisión de un cambio real. Todos somos conscientes de lo que pasa. Hace años que hablamos de que hay mujeres con gran talento y que son los hombres quienes ocupan los lugares. Si las compañías ven el valor que la mujer puede aportar y toma la decisión de hacerlo, va a encontrarlas

« preparadas y con ganas de ocupar los lugares que existen. Es un tema de liderazgo, de tomar la decisión del cambio », expresa Vinitzky. Desde PwC, apuntan a que el apoyo estratégico es una de las claves. Quienes forman parte de la empresa solicitan que líderes y colegas acompañen el crecimiento de las mujeres a medida que persiguen sus aspiraciones profesionales, tanto en sus hogares como en el espacio de trabajo. La falta de apoyo de colegas varones obstaculiza el progreso. Esta combinación de apoyo personal y laboral también servirá para fortalecer la defensa de los derechos propios que necesitan para avanzar y tener éxito, explican. Por su parte, Grant Thornton indica: Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo en el trabajo y crear una cultura inclusiva son las iniciativas más comunes destinadas a mejorar la diversidad de género. Por otro lado, ofrecer capacitación sobre el sesgo inconsciente es la iniciativa menos común. Todas las acciones han aumentado en popularidad desde 2019, como, por ejemplo, el vincular la recompensa de la alta gerencia con el progreso en la diversidad de género. Lo que ellas ven Qué piensan las CEOs de la Argentina

cree que la agilidad es la nueva medida de los negocios dice que es desafiante participar de la búsqueda de los empleados que se requiere manifiesta que es desafiante participar de la búsqueda de los empleados que se requiere Fuente: KPMG