



SOMOS JEFAS

HABLAMOS CON SEIS LÍDERES DE DISTINTAS INDUSTRIAS PARA QUE NOS CUENTEN CUÁLES FUERON SUS DESAFÍOS, SUS APRENDIZAJES Y SU ROL PROTAGONICO EN LA INCIERTA ACTUALIDAD

POR AGUSTINA VISSANI. FOTOS DE ESTRELLA HERRERA.

En 2016, la primera vez que hablamos de #SomosJefas, solo un 14% de los cargos directivos en compañías argentinas eran ocupados por ejecutivas. Hoy, según la edición 2020 del reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton, el 27% de los CEO argentinos son mujeres, y también lo son un 25% de los CFO. Y aunque las cifras entusiasman porque hablan de una tendencia a la igualdad, no podemos festejar este número que sigue siendo el reflejo de una sociedad desigual en la que mujeres hipercalificadas continúan trabajando por salarios inferiores mientras derriban prejuicios vetustos. "Ser CEO de una compañía y ser madre es posible". Claro que lo es. ¿Por qué no lo sería?

TENEMOS LO QUE SE NECESITA

Según los últimos informes y encuestas, las habilidades de *management* que los líderes más van a necesitar tanto en la crisis actual como en el día después tienen que ver con la agilidad y la flexibilidad, la comunicación clara y fluida, la empatía, la paciencia y la resiliencia. Todos coinciden en que será clave la gestión de las emociones propias y las de los demás tanto para contener a los equipos virtuales como para adaptarse al nuevo escenario cambiante e incierto. El mundo será otro después del covid-19, y el liderazgo corporativo, que ya estaba dejando de lado el paradigma tradicional de control y crecimiento vertical para mutar a estilos más colaborativos, acelera su transformación. En este contexto, las mujeres tienen mucho para dar ya que, sin caer en estereotipos, muchas de las habilidades mencionadas prevalecen en estilos de liderazgo históricamente ligados a lo femenino. Pero, y acá prendo una alarma, las mujeres no solo vienen a darles a los directorios su "intuición femenina" y su sensibilidad. Traen consigo años de capacitaciones (en la actualidad, el 58% de los estudiantes universitarios son mujeres), una historia de lucha defendiendo con pasión valores y derechos, un camino recorrido acomodándose y volviéndose multitasking para poder hacerlo todo. El liderazgo femenino no es mejor que el masculino, pero sí es más cercano, más horizontal, más expresivo y más social. Generalmente, se muestran más accesibles, sin temer verse vulnerables o débiles.

SIN ESTEREOTIPAR

Obviamente, hay varones; mujeres, muchísimas identidades y formas de liderar. Al iniciar la investigación para esta nota, el primer obstáculo era no simplificar. Seguramente haya muchísimos varones que naturalmente, o a fuerza de leer las necesidades que demandan las empresas en la actualidad, se capacitaron o supieron adquirir mayor flexibilidad y habilidades de inteligencia emocional. Seguro que sí, pero hay algo que traemos las mujeres, que viene con nuestra historia, con nuestros descubrimientos, que increíblemente se repite en cada una de las charlas que tuvimos con las mujeres entrevistadas. Buscamos perfiles diferentes: algunas estuvieron más de 20 años en la misma empresa, otras pasaron por cuatro o cinco cargos de jefatura diferentes, algunas trabajan en la industria farmacéutica, otras en comunicación, en consumo masivo o en marcas de lujo. Queríamos diversidad y sí, las historias eran bien diferentes. Pero, como si se hubiesen puesto de acuerdo, sus mensajes eran tan parecidos, hermanos, hilvanados por un hilo inquietante... Todas hablaban apoyadas en la seguridad del camino recorrido; todas soñaban con convertirse en ejemplo para muchas otras mujeres que no ven la jefatura como algo posible; todas mencionaron la confianza en el equipo de trabajo, la comunicación, la humanidad y la idea de que ascender posiciones en lo laboral no implica, en absoluto, hacer a un lado los sueños de nuestra vida personal. Definitivamente hay un denominador común, hay un tipo de liderazgo con nuevos valores. Hay una manera que no es ni mejor ni peor que la masculina con la que hasta ahora vivimos, pero que sí tiene muchas de las habilidades que se necesitan en esta nueva normalidad.

Mucho por hacer

Si bien las mujeres en puestos de liderazgo ya han quebrado el techo de cristal, todavía queda mucho por hacer. Según estimaciones del Foro Económico Mundial, faltan 100 años para que la brecha de género termine de cerrarse y otros 200 para que las mujeres ganen lo mismo que los hombres.

Otro dato desalentador es que en la Argentina el 61% de las empresas no realicen ningún tipo de medida para mejorar el balance de género.

PUESTOS POR GÉNERO EN ARGENTINA 2020

CEO

(DIRECTOR EJECUTIVO)

Mujeres: **27%**
Hombres: **73%**

COO

(JEFE DE OPERACIONES)

Mujeres: **9%**
Hombres: **91%**

CFO

(DIRECTOR FINANCIERO)

Mujeres: **25%**
Hombres: **75%**

DIR. DE RR. HH.

Mujeres: **29%**
Hombres: **71%**

CMO

(DIRECTOR DE MARKETING)

Mujeres: **7%**
Hombres: **93%**



MINIBÍO

ELLA ES:
Gabriela Bardin.
 CARGO:
 CEO de P&G.
 EDAD: 45 años.
 PROFESIÓN:
 Lic. en Administración
 de empresas.

“No somos Super Woman por estar en este rol”

Luego de 21 años en áreas de marketing y de ventas de la compañía, en septiembre de 2019 se convirtió en la primera mujer argentina en liderar P&G. Es miembro del Women Corporate Directors (WCD) de Argentina, fundación que inspira la diversidad de los directorios corporativos de todo el mundo.

POR AGUSTINA VISSANI.

Tomé un rol de directora de Ventas hace nueve años, en un mundo en el que las ventas eran todavía algo muy masculino, y pude ver el enorme crecimiento que ha habido en el país de presencia de mujeres en puestos directivos. Al principio tenía reuniones de 25 donde éramos 2 y hoy ya somos 10. La educación ha ido cambiando, las mujeres nos hemos animado a más, las mujeres que se animaron promovieron a otras a animarse. No soy de las que quieren que solo las

mujeres estén arriba. Creo en la equidad, en la inclusión, y sé que mujeres y hombres tenemos muchísimo talento, que todos podemos llegar a donde queramos. Pero para eso es importante que haya puertas abiertas, contención, acompañamiento, políticas que lo posibiliten, como la flexibilidad laboral, las licencias extendidas. También hay que trabajar con los hombres. Antes se creía que las mujeres teníamos que resolver que nos incluyeran. En P&G se hizo mucho entrenamiento para explicar que si alguien en algún momento te dice: “Yo ahora no quiero un puesto de tanta responsabilidad”, no significa que no lo quiere nunca, quizás esté pasando por lo que llamamos “momentos de la vida”, quizá sea un momento de balancear un poco y después vuelva a querer estar a full. Yo voy a dejar mi granito si al dejar este puesto logro que más personas piensen el liderazgo femenino como una opción. Todavía me pasa que voy a algunas cámaras donde hay muchos hombres y me preguntan: “¿Vos cuántos años tenés?, sos joven, ¿tenés hijos?”. Sí, tres y el más chico tiene cuatro años. “¿Y cómo hacés?”; les parezco un marciano. Hay veces que tengo que decirles que no a cuestiones laborales y hay veces que me pierdo cosas de los chicos, pero obvio que se puede. A mí no se me cae la cara por decirle a mi jefe que no voy a una reunión porque mi hijo actúa de San Martín. Depende, sobre todo, de si tu jefe es capaz de escucharlo. Lo mismo como jefa, si tengo que cancelarle alguna reunión a mis reportes. Cuando una está más cerca, la gente que está debajo de vos te ve más humana. No somos Super Woman por estar en este rol, solo tratamos de hacer todo lo mejor posible con las herramientas que tenemos y atentamos a nuestra responsabilidad. Estar cerca también es aprender a confiar y delegar. Yo siempre fui muy de tener las cosas bajo control y eso va un poquito en contra de esto. Pero leí, consulté y tomé muchos cursos para poder delegar. En un ascenso un jefe me dijo: “Promovete a vos misma. Sos la primera que tiene que subir el nivel. Ya tenés el cargo de directora, ¿vas a seguir operando como un gerente? Tenés que dejar que el gerente haga su trabajo y tener una mirada más general, no meterte tanto en el detalle”. Es clave empoderar a los colaboradores, asegurarse de que tengan las herramientas, pero dejarlos avanzar. El mundo va muy rápido para que todo se decida arriba.

Responsabilidad en la crisis

Nuestro rol en este momento tiene que ver con integrar, balancear, escuchar, ser flexibles, entender que no hay un único modelo que les funcione a todos los empleados. Si veo a alguien colapsado, hablo para ver por qué está así, me muestro cercana, accesible. Ajustamos las prioridades, qué es realmente importante en este momento. Sigo la regla del 80/20: si el 80% más o menos está bien, no es momento de buscar la perfección. Y también promuevo herramientas de “bienestar”. Damos cursos cortitos de mindfulness, clases de yoga, zumba, herramientas de contención emocional y física, momentos para reconectarnos con lo humano y lo social.



MINIBÍO

ELLA ES:

Romina Martínez Battista.

CARGO:

gerenta de Marca y Publicidad en Movistar.

EDAD: 37 años.

PROFESIÓN:

Lic. en Ciencias de la Comunicación.

“El único modo de lograrlo fue aprendiendo a delegar”

Hace tres años se convirtió en la gerenta de Publicidad y Marca de Movistar. Con 34 años, se hizo cargo de la transformación de marca de una empresa que nació con la telefonía y hoy tiene el foco en el desarrollo digital.

POR LUCÍA BENEGAS.

Mi gran objetivo como líder siempre estuvo en generar espacios de confianza. Lo que busco es que cada persona y cada líder de los equipos que manejo pueda plantear las cosas, que sienta que tiene el lugar para hacerlo y para manejar temas con cierta autonomía. Porque la autonomía sin espacio de confianza se siente un poco un abandono; en cambio, si uno sabe que tiene tu confianza y el espacio para plantear lo que sea que le genere dudas, la situación es otra. La verticalidad con la que se trabaja en las corporaciones es un

modelo que ya empieza a crujir y, en ese sentido, el liderazgo femenino viene a traer un aire distinto.

Yo entré a trabajar en Movistar hace 10 años, me convocó la persona que ocupaba mi cargo actual y que, además, fue mi mentora. Durante siete años pasé por distintas áreas, siempre dentro de la gerencia que hoy ocupo, y cuando mi jefa se fue me ofrecieron ser su reemplazo. Para mí era un desafío enorme: con 34 años tenía que reemplazar a alguien que había estado 16 años en ese puesto y que, además, era una de esas mujeres todopoderosas. Fue todo un aprendizaje, pero creo que en estos años pude llevar mi puesto al lugar que quería: pude moverme un poco de todas las tareas que seguía para trabajar en una transformación a nivel marca, que era necesaria incluso hacia adentro. El único modo de lograrlo fue aprendiendo a delegar. Cuando empecé a trabajar el empoderamiento de mi equipo y la confianza en la toma de decisiones, logré ganar espacio en ese otro sentido.

“Estamos más acostumbradas a asumir cierta vulnerabilidad, entendemos que equivocarnos o demostrar que las cosas nos afectan no nos hace más débiles”.

El valor de comunicar

Me cuesta un poco hablar de liderazgo femenino porque cada persona tiene su estilo, pero sí creo que hay algunas cualidades como la confianza o la cercanía que se dan más en las mujeres. Si bien tuve jefes que las tenían y seguramente haya mujeres que no, en general, son cuestiones de estilo de liderazgo que se ven más en mujeres. Nosotras estamos más acostumbradas a asumir cierta vulnerabilidad, entendemos que equivocarnos o demostrar que las cosas nos afectan no nos hace más débiles ni menos respetables.

Hay una gran parte de mi trabajo que pasa por la escucha activa de las personas que trabajan conmigo. Conocer a las personas que tenemos enfrente es clave a la hora de generar una buena dinámica, entender cómo tratarlas, cómo sacar lo mejor de cada uno y cómo desactivar un conflicto también. En esta situación de trabajo a distancia ese vínculo cercano es algo fundamental. Yo todos los días hablo con los líderes de los equipos que trabajan conmigo. No sé cómo hubiera sido todo si no tuviéramos ese vínculo de confianza que hoy hace que todo siga funcionando.

Hace un tiempo, estando ya en cuarentena, me tocó darle la bienvenida a un chico nuevo. Lo que en la oficina hubiera sido una reunión de presentaciones, esta vez fue una call de bienvenida conmigo. Empezamos a hablar y le pregunté por su familia y él me comentó que acababa de tener un bebé, en un momento se levantó y fue a buscarlo y me lo mostró. Después vino la mujer y hablamos un rato y me gustó porque fue algo que nunca hubiera pasado en un primer día normal. A veces me pregunto si amo mi trabajo o amo cómo hago mi trabajo y creo que esa es la gran diferencia, el cómo es lo que me voy a llevar a cualquier lado al que vaya.



MINIBÍO

ELLA ES:

María Belén Colombo.

CARGO:

CMO de PedidosYa.

EDAD: 41 años.

PROFESIÓN:

Economista.

“Traer distintos estilos a la mesa hace que tu equipo sea mejor”

Tiene un posgrado en finanzas bancarias y es corredora bursátil. De chica jugaba al hockey y se ponía objetivos, soñaba con ganar un partido, un torneo. Se fue dando cuenta de que la única forma de poder cumplir objetivos es en equipo. Después de 14 años en Coca-Cola, y habiendo ganado el Premio Marketer 2019 en la categoría Sub-39, se convirtió este año en la nueva CMO de PedidosYa.

POR AYLÉN DI LEVA.

Este contexto aceleró las cercanías con ciertas personas que quizás en una oficina no hubiesen venido a contarte algo. El coronavirus nos mostró a todos más vulnerables y demostrar esa vulnerabilidad en el liderazgo también te acerca y deja ver tu lado más humano. Creo que hoy se habla mucho de empatía porque nos dimos cuenta de que para poder

sacar lo mejor de cada uno tenés que entender que estás trabajando con personas y humanizar el liderazgo. Lo mejor es tener equipos lo más diversos posibles, con distintas formas de ser. Empatizar con cada uno y personalizar sus situaciones te lleva a un liderazgo más sostenible.

Durante mucho tiempo se tomó la sensibilidad como signo de debilidad, no compatible con el rol del líder. Sin embargo, los años demostraron que es al revés, que tiene que ver con cómo la utilizás para que juegue a tu favor. Es clave tener la sensibilidad de entender que alguien está pasando por algo, detectarlo y, a partir de eso, planear cómo armar tu equipo para ganar en esta batalla. La sensibilidad es una herramienta ideal para tener más empatía y verlo como una debilidad es perderse la mitad de la película. Sentir que si te mostrás así te pasan por arriba es de otra época, hoy se valora al líder humano, sensible, vulnerable... No quiere decir que no seas fuerte, que no tengas dirección o que no tengas que tomar decisiones feas o que no te gustaría tomar, pero hay que hacerlo para el bien del equipo.

“Ver la sensibilidad como una debilidad es perderse la mitad de la película”.

Hoy las mujeres ocupan más puestos de poder porque ya todos somos conscientes de que ser más diversos y traer distintos estilos a la mesa hace que tu equipo, en conjunto, sea mejor. Cuando se entendió que había muchos estilos de liderazgo y que incluso una sola persona puede tener siete u ocho estilos distintos y emplearlos en distintas situaciones, desde ese lado es que la mujer tuvo otro rol, otro peso. El mejor equipo es el que se forma de manera diversa teniendo en cuenta distintas herramientas y distintas experiencias de distintas personas. Una no lidera de la misma manera en situación de crisis, en distintos contextos, en equipos más o menos consolidados. Vas cambiando.

Confianza para poder liderar

Entré en la empresa el 17 de febrero, estuve unos días en la oficina, viajé, volví y arrancó la cuarentena. El desafío ya era importante para mí y, ahora, con el covid-19, se aceleró más. Cuando surgió el *home office* se planteó cómo podíamos estar mejor y todos nos pusimos en acción. Fue impresionante, no hubo queja, todos intentamos alinearnos y adaptarnos a las nuevas condiciones lo antes posible. Fue un desafío, pero un desafío que está bueno, me subiría de vuelta a este barco. Esto nos puso a todos a prueba. Hay ciertas cosas que una tiene que empezar a poner sobre la mesa para realmente ver lo mejor de cada uno. Después de tres meses, todos pasamos por distintos estados de ánimo y fui siguiendo muchos casos de cerea para poder contener. Es normal que todos tengamos dudas y hubo varios momentos difíciles, pero eso aceleró la cercanía. Lograr que el otro se sienta en confianza es muy importante para poder liderar.



MINIBÍO

ELLA ES:

Fernanda Pirosanto,

CARGO:

Jefa de Mercado para Centro y Sudamérica de Pandora.

EDAD: 49 años.

SU DIFERENCIAL: especialista en management de producción.

“La permeabilidad te da más credibilidad”

A fines de 2019, Fernanda, que previamente se desempeñaba como country manager de la firma de accesorios Pandora, fue nombrada su nueva jefa de Mercado para las regiones de Centro y Sudamérica. Dirige el negocio en Argentina, Chile, Colombia, Panamá, Perú, Costa Rica, Uruguay y Bolivia.

POR AGUSTINA VISSANI.

Una va evolucionando en la manera de liderar. Por ahí, al principio, con las primeras posiciones gerenciales, creés más en que la gente tiene que hacer lo que vos decís. Y después, al final del camino, te das cuenta de que lo más importante es que estén convencidos y no que sigan órdenes. Me doy cuenta de que salen mucho mejor los proyectos si logro convencer a mis equipos de que es esa la decisión y el camino. Y también tenés que volverte más permeable, claro. ¿Sabés las veces que voy a una reunión convencida de que hay que

Hay que estar abierta a otras posibilidades. El líder no puede traer todas las soluciones. La permeabilidad te da más credibilidad y, aparte, mucho más poder de liderazgo y llegada a tu gente. A los equipos les gusta ser parte de las decisiones.

No vale la doble vida

Lo más importante es poder disfrutar de todo. Muchas mujeres ven los cargos directivos como un imposible o algo remoto porque creen que el trabajo y la familia son compartimientos estancos, y no tiene que ser así. Separar el trabajo de lo personal es inviable. Sos jefa, sí, pero eso no significa que tengas que avergonzarte de tener una familia, como si estuvieras haciendo algo malo. Cuando nuestra vida personal logra una convivencia armoniosa con nuestra vida laboral es cuando más exitosas podemos ser. Yo no creo que la mujer tenga menos espacio frente a una convocatoria de una compañía para un puesto directivo porque tiene hijos. Yo hice toda mi carrera teniendo tres hijos y ellos son justamente el *driver* de mi vida. Me llaman y siempre los atiendo, así esté en una reunión importantísima, yo los atiendo. Confío en que la persona que esté enfrente de mí lo valorará como algo positivo, no como una dispersión sino como signo de que la persona con la que está hablando tiene otras responsabilidades más allá de su trabajo y también las atiende.

Empatía en pandemia

Saber ponerse en el lugar del otro viene siendo una característica muy valorada para llevar adelante equipos y para hacer negocios en general, pero ahora cobra mayor importancia. El nuevo consumidor va a necesitar en esta primera instancia un mayor entendimiento, más comprensión, va a necesitar que lo abracemos y lo acompañemos en este nuevo viaje que tenemos por delante. En este contexto, creo que la mujer tiene un plus y es su sensibilidad. Somos expertas en empatía. En cuanto al equipo, también es importante ser empática para poder liderar a la distancia. Yo tengo mucho diálogo, trato de entender cuáles son sus horarios, sus posibilidades. Soy muy consciente de que estamos viviendo una situación totalmente extraordinaria y límite para muchos y que, de hecho, genera rispideces dentro de la casa porque tu pareja también trabaja, alguien tiene que hacerse cargo de los chicos, se cae el wifi. Entonces, trato de conciliar y de buscar el mejor momento, porque seguro lo que no puede hacerse ahora se puede hacer dentro de una hora y no va a cambiar absolutamente nada. Voy por ese lado, por entender la vida de cada uno en esta nueva normalidad. ¿Tenés hijos chicos que duermen la siesta? Aprovecho esas horitas para hablar de temas importantes para los que necesito un reporte concentrado. No voy a llamarlos a la hora que sé que tienen Zoom escolar. Yo tengo más disponibilidad, puedo conectarme en cualquier momento del día. Con lo cual, en este aspecto, estoy mucho más a disposición de mi equipo y

hacer las cosas de una manera y un equipo me la va volar. no pretendo que sea al revés.



MINIBÍO

ELLA ES:

Romina Zeleznik.

CARGO:

directora de la
Unidad de Negocios
de Neurología,
Inmunología,
Fertilidad y
Endocrinología en
Merck Group.

EDAD: 47 años.

PROFESIÓN:

licenciada en
Comercialización, MBA

*“Me pasó que me
dijeran que no porque
buscaban hombres”*

Hace un año, Romina se convirtió en la cabeza de una de las dos grandes unidades de negocio de Merck, un laboratorio alemán. Poco después de asumir el cargo, se postuló para liderar el Women in Leadership, un programa del laboratorio que promueve iniciativas en pos de la igualdad.

POR LUCÍA BENEGAS.

Nunca pensé que ser mujer era motivo de discriminación, yo miraba a mi alrededor y veía mujeres en casi todos los ámbitos, pero no es así. Necesité que me lo dijeran en la cara. Y aunque no diría que la industria farmacéutica es especialmente machista, depende mucho de la empresa. No es lo mismo una multinacional que una nacional, y eso es porque las multinacionales trabajan activamente para que no sea así. Sin ir más lejos, yo fui contratada gracias a una de esas

políticas; hasta hace muy poco, todos los cargos más altos en Merck los ocupaban hombres. Quisieron apostar por líderes mujeres y hoy hay un cincuenta-cincuenta: la cabeza sigue siendo un hombre, que es el director, pero debajo de él venimos dos mujeres. No en todos lados es así, antes de llegar acá apliqué a una búsqueda en la que cumplía con los requisitos y me dijeron que no porque buscaban hombres. Esa experiencia me hizo entender que más allá de la carrera que haya hecho, hay mucho por hacer en diversidad.

En cuanto a mi rol de líder, mi aprendizaje en estos años tuvo que ver con el escuchar. De chica era muy ansiosa y escuchaba poco, con los años entendí que se puede hacer lo mismo sin apabullar y que muchas veces es mejor escuchar que ser la primera que habla. Hay que generar el espacio para que todos digan lo que tienen para decir; a veces el más callado es el que tiene la mejor idea.

Una vez le pregunté a un jefe cómo hacía para liderar un equipo tan grande y él me dijo que lo primero es no hacer micromanagement, empoderar a la gente y dejar que tome una responsabilidad. Yo comprobé que es así, cuando una está encima, ellos saben que es así y, en un punto, los terminás anulando. En cambio, cuando realmente delegás, les das el lugar y confianza que merecen y responden mejor. Otro punto fundamental es conocerlos de manera personal, entender qué los motiva para poder potenciarlos. A mí, por ejemplo, me sirve que me digan las cosas una vez. Si me lo dicen dos o tres veces, ya me pone de mal humor. Hay gente que cuando se le asigna una tarea necesita que le expliquen por qué, mientras que otros sienten que si les explicás de más, los subestimás; hay que conocer a los colaboradores.

Distancias que acercan

Creo que esta situación que estamos viviendo a raíz del covid-19 es muy positiva a nivel trabajo, implicó muchísimo aprendizaje y generó muchos cambios necesarios. El primero tiene que ver con el *home office*. Se precipitó un proceso que, además, demostró ser posible, más allá de las dificultades que pueden haber surgido en un primer momento. El segundo es el impacto que tuvo en los vínculos, porque conocimos mucho más de la gente con la que trabajamos todos los días. El ver las casas, las familias y las situaciones del otro nos abrió a un nuevo diálogo. Me pasó que uno de los chicos de mi equipo me comentó que iba a llevar a su mamá a vivir con él por un tema de salud. Un día, durante una call, le dije que me encantaría conocerla, porque veníamos hablando de ella. Ella apareció en la cámara y me terminaron preguntando por mi hija, que vino también para que la vieran. Hablamos todos un rato y fue una situación de una intimidad muy linda a la que seguramente nunca hubiéramos llegado si no fuera por este contexto. Los argentinos siempre tenemos ese momento de charla que no es estrictamente laboral antes o después de las reuniones, pero todo esto lo profundizó y creo que es un cambio muy positivo.

**MINIBÍO**

ELLA ES:

Yan de Simone.

CARGO:

fundadora y directora de Bi Media.

EDAD: 38 años.

PROFESIÓN:

Lic. en Publicidad especializada en medios.

“Las estructuras piramidales de trabajo no funcionan”

Hace ocho años, Yan de Simone dejó su trabajo como planificadora de medios en una señal de televisión para empezar una carrera independiente. Hoy es la cabeza creativa de una agencia de comunicación integral de triple impacto que lleva adelante las campañas de importantes marcas.

POR LUCÍA BENEGAS.

En Bi Media todas tienen las llaves de la oficina: están las que llegan a las ocho de la mañana y se van a las tres de la tarde y las que van al mediodía y se quedan hasta las siete, eso está en cada una. Si tenemos un horario en el que coincidimos todas y eso se respeta, pero fuera de eso, hay mucha libertad. Es algo que yo priorizo. Las estructuras piramidales de trabajo no funcionan; tener una cantidad de gente abajo solo logra que entres en un continuo recambio en el que entrenás

a la gente para que después se vaya. Si algo me enorgullece de nuestro grupo de trabajo, es el compromiso que tienen todas, y creo que eso se da gracias a la estructura horizontal que siempre trabajamos. En la agencia todas saben todo: saben cuánto se factura o no, qué propuestas hacemos, todas trabajamos y vamos para el mismo lado. Nuestro vínculo está fundado en la flexibilidad y la confianza, con todo lo que eso implica. Ellas saben que el día que tienen alguna complicación me avisan y está todo bien, igual que si alguna vez nos toca sentarnos a cerrar una propuesta que no terminamos un fin de semana, también va a estar todo bien.

“Se puede ser profesional y madre, se puede trabajar y divertirse: el mundo va a ganar mucho el día que reemplacemos la ‘o’ por la ‘y’”.

No me gusta generalizar en temas de liderazgo y decir que trabajamos así porque somos mujeres, porque hoy entiendo que en mi modo de trabajar tiene mucho que ver mi arquetipo y mi esencia: armar grupos de trabajo y hacerlo así es lo que me nace. A la vez, entiendo que hay cosas que nos atraviesan como mujeres y que tienen que ver con nuestra historia y cultura e influyen. Pero no me gusta caer en ese pensamiento de que las mujeres son buenas y sensibles y los hombres son malos porque no creo que sea así, creo en la diversidad y trato de promoverla. Sin ir más lejos, antes de fundar la agencia, yo trabajé muchos años en una empresa en la que había 20 mujeres y 400 varones y me fue muy bien. Tuve que ganarme mi lugar, pero una vez que lo hice, trabajé muy bien. Laboralmente, te diría que me rompieron más el corazón mujeres que hombres. Lo que sí veo es que, a la hora de trabajar, las mujeres tenemos una capacidad de hacer todo a la vez que ellos no. Es algo que viene con nuestra historia; para entrar en el mercado laboral, tuvimos que desarrollar esa capacidad de hacer todo sin descuidar nada, ¡y vimos que se puede! Se puede ser profesional y madre, se puede trabajar y divertirse: el mundo va a ganar mucho el día que reemplacemos la “o” por la “y”, y eso es lo que yo trato de promover.

Equipo en las buenas y en las malas

Cuando empezó la cuarentena, teníamos mil proyectos importantes que cayeron. Me acuerdo de que llamé a las chicas llorando, preocupadísima, porque veía que nos quedábamos sin trabajo y fue increíble ver cómo enseguida todas se pusieron a pensar opciones y se acercaron con propuestas. La primera semana llamé a cada una para que me contara su situación y me dijera en qué horario podía llegar a trabajar y cuándo era imposible. Comparé todos y armé una grilla coordinando las *calls* por equipo en los horarios que todas podían y así estamos, trabajando lo que podemos, pero poniendo la mejor. Si algo me dejó la pandemia, es la certeza de que no estoy sola, que somos un equipo y vamos todas para adelante, en las buenas y en las malas. Eso es lo más valioso. ●

especiAl #somosJefAs

somos jefas Hablamos con seis líderes de distintas industrias para que nos cuenten cuáles fueron sus desafíos, sus aprendizajes y su rol protagónico en la incierta actualidad.

por agustina Vissani. fotos de estrella Herrera.

n 2016, la primera vez que hablamos de #SomosJefas, solo un 14% de los cargos directivos E en compañías argentinas eran ocupados por

ejecutivas. Hoy, según la edición 2020 del reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton, el 27% de los CEO argentinos son mujeres, y también lo son un 25% de los CFO. Y aunque las cifras entusiasman porque hablan de una tendencia a la igualdad, no podemos festejar este número que sigue siendo el reflejo de una sociedad desigual en la que mujeres hipercapacitadas continúan trabajando por salarios inferiores mientras derriban prejuicios vetustos. `Ser CEO de una compañía y ser madre es posible`. Claro que lo es. ¿Por qué no lo sería? Tenemos lo que se necesiTa Según los últimos informes y encuestas, las habilidades de management que los líderes más van a necesitar tanto en la crisis actual como en el día después tienen que ver con la agilidad y la flexibilidad, la comunicación clara y fluida, la empatía, la paciencia y la resiliencia. Todos coinciden en que será clave la gestión de las emociones propias y las de los demás tanto para contener a los equipos virtuales como para adaptarse al nuevo escenario cambiante e incierto. El mundo será otro después del covid-19, y el liderazgo corporativo, que ya estaba dejando de lado el paradigma tradicional de control y crecimiento vertical para mutar a estilos más colaborativos, acelera su transformación. En este contexto, las mujeres tienen mucho para dar ya que, sin caer en estereotipos, muchas de las habilidades mencionadas prevalecen en estilos de liderazgo históricamente ligados a lo femenino. Pero, y acá prendo una alarma, las mujeres no solo vienen a darles a los directorios su `intuición femenina` y su sensibilidad. Traen consigo años de capacitaciones (en la actualidad, el 58% de los estudiantes universitarios son mujeres), una historia de lucha defendiendo con pasión valores y derechos, un camino recorrido acomodándose y volviéndose multitasking para poder hacerlo todo. El liderazgo femenino no es mejor que el masculino, pero sí es más cercano, más horizontal, más expresivo y más social. Generalmente, se muestran más accesibles, sin temer verse vulnerables o débiles. sin esTereoTipar Obviamente, hay varones, mujeres, muchísimas identidades y formas de liderar. Al iniciar la investigación para esta nota, el primer obstáculo era no simplificar. Seguramente haya muchísimos varones que naturalmente, o a fuerza de leer las necesidades que demandan las empresas en la actualidad, se capacitaron o supieron adquirir mayor flexibilidad y habilidades de inteligencia emocional. Seguro que sí, pero hay algo que traemos las mujeres, que viene con nuestra historia, con nuestros descubrimientos, que increíblemente se repite en cada una de las charlas que tuvimos con las mujeres entrevistadas. Buscamos perfiles diferentes: algunas estuvieron más de 20 años en la misma empresa, otras pasaron por cuatro o cinco cargos de jefatura diferentes, algunas trabajan en la industria farmacéutica, otras en comunicación, en consumo masivo o en marcas de lujo. Queríamos diversidad y sí, las historias eran bien diferentes. Pero, como si se hubiesen puesto de acuerdo, sus mensajes eran tan parecidos, hermanados, hilvanados por un hilo inquietante... Todas hablaban apoyadas en la seguridad del camino recorrido; todas soñaban con convertirse en ejemplo para muchas otras mujeres que no ven la jefatura como algo posible; todas mencionaron la confianza en el equipo de trabajo, la comunicación, la humanidad y la idea de que ascender posiciones en lo laboral no implica, en absoluto, hacer a un lado los sueños de nuestra vida personal. Definitivamente hay un denominador común, hay un tipo de liderazgo con nuevos valores. Hay una manera que no es ni mejor ni peor que la masculina con la que hasta ahora vivimos, pero que sí tiene muchas de las habilidades que se necesitan en esta nueva normalidad.

mucho por hacer si bien las mujeres en puestos de liderazgo ya han quebrado el techo de cristal, todavía queda mucho por hacer. según estimaciones del foro económico Mundial, faltan 100 años para que la brecha de género termine de cerrarse y otros 200 para que las mujeres ganen lo mismo que los hombres. otro dato desalentador es que en la argentina el 61% de las empresas no realizan ningún tipo de medida para mejorar el balance de género. PuEstOs POr génErO En ArgEntinA

2020 se CEO (director ejecutivo) Mujeres: 27% Hombres: 73% COO (jefe de operaciones) Mujeres: 9% Hombres: 91% CfO (director financiero) Mujeres: 25% Hombres: 75% Dir. DE rr. HH. Mujeres: 29% Hombres: 71% CmO (director de Marketing) Mujeres: 7% Hombres: 93% minibió ella es: Gabriela Bardin. cargo: ceo de P&g. edad: 45 años. ProFesIón: lic. en administración de empresas.

`No somos Super Woman por estar en este rol` Luego de 21 años en áreas de marketing y de ventas de la compañía, en septiembre de 2019 se convirtió en la primera mujer argentina en liderar P&G. Es miembro del Women Corporate Directors (WCD) de Argentina, fundación que inspira la diversidad

de los directorios corporativos de todo el mundo. Por AgustinA VissAni. Tomé un rol de directora de Ventas hace nueve años, en un mundo en el que las ventas eran todavía algo muy masculino, y pude ver el enorme crecimiento que ha habido en el país de presencia de mujeres en puestos directivos. Al principio tenía reuniones de 25 donde éramos 2 y hoy ya somos 10. La educación ha ido cambiando, las mujeres nos hemos animado a más, las mujeres que se animaron promovieron a otras a animarse. No soy de las que quieren que solo las mujeres estén arriba. Creo en la equidad, en la inclusión, y sé que mujeres y hombres tenemos muchísimo talento, que todos podemos llegar a donde queramos. Pero para eso es importante que haya puertas abiertas, contención, acompañamiento, políticas que lo posibiliten, como la flexibilidad laboral, las licencias extendidas. También hay que trabajar con los hombres. Antes se creía que las mujeres teníamos que resolver que nos incluyeran. En P&G se hizo mucho entrenamiento para explicar que si alguien en algún momento te dice: `Yo ahora no quiero un puesto de tanta responsabilidad`, no significa que no lo quiere nunca, quizás esté pasando por lo que llamamos `momentos de la vida`, quizá sea un momento de balancear un poco y después vuelva a querer estar a full. Yo voy a dejar mi granito si al dejar este puesto logro que más personas piensen el liderazgo femenino como una opción. Todavía me pasa que voy a algunas cámaras donde hay muchos hombres y me preguntan: `¿Vos cuántos años tenés?, sos joven, ¿tenés hijos?`. Sí, tres y el más chico tiene cuatro años. `¿Y cómo hacés?`; les parezco un marciano. Hay veces que tengo que decirles que no a cuestiones laborales y hay veces que me pierdo cosas de los chicos, pero obvio que se puede. A mí no se me cae la cara por decirle a mi jefe que no voy a una reunión porque mi hijo actúa de San Martín. Depende, sobre todo, de si tu jefe es capaz de escucharlo. Lo mismo como jefa, si tengo que cancelarles alguna reunión a mis reportes. Cuando una está más cerca, la gente que está debajo de vos te ve más humana. No somos Super Woman por estar en este rol, solo tratamos de hacer todo lo mejor posible con las herramientas que tenemos y atentas a nuestra responsabilidad.

Estar cerca también es aprender a confiar y delegar. Yo siempre fui muy de tener las cosas bajo control y eso va un poquito en contra de esto. Pero leí, consulté y tomé muchos cursos para poder delegar. En un ascenso un jefe me dijo: `Promovete a vos misma. Sos la primera que tiene que subir el nivel. Ya tenés el cargo de directora, ¿vas a seguir operando como un gerente? Tenés que dejar que el gerente haga su trabajo y tener una mirada más general, no meterte tanto en el detalle`. Es clave empoderar a los colaboradores, asegurarse de que tengan las herramientas, pero dejarlos avanzar. El mundo va muy rápido para que todo se decida arriba. Responsabilidad en la crisis Nuestro rol en este momento tiene que ver con integrar, balancear, escuchar, ser flexibles, entender que no hay un único modelo que les funcione a todos los empleados. Si veo a alguien colapsado, hablo para ver por qué está así, me muestro cercana, accesible. Ajustamos las prioridades, qué es realmente importante en este momento. Sigo la regla del 80/20: si el 80% más o menos está bien, no es momento de buscar la perfección. Y también promuevo herramientas de `bienestar`. Damos cursos cortitos de mindfulness, clases de yoga, zumba, herramientas de contención emocional y física, momentos para reconectarnos con lo humano y lo social. minibió ella es: Romina Martínez Battista. cargo: gerenta de Marca y Publicidad en Movistar. edad: 37 años. ProFesión: lic. en ciencias de la comunicación.

`El único modo de lograrlo fue aprendiendo a delegar` Hace tres años se convirtió en la gerenta de Publicidad y Marca de Movistar. Con 34 años, se hizo cargo de la transformación de marca de una empresa que nació con la telefonía y hoy tiene el

foco en el desarrollo digital. Por Lucía Benegas. Mi gran objetivo como líder siempre estuvo en generar espacios de confianza. Lo que busco es que cada persona y cada líder de los equipos que manejo pueda plantear las cosas, que sienta que tiene el lugar para hacerlo y para manejar temas con cierta autonomía. Porque la autonomía sin espacio de confianza se siente un poco un abandono; en cambio, si uno sabe que tiene tu confianza y el espacio para plantear lo que sea que le genere dudas, la situación es otra. La verticalidad con la que se trabaja en las corporaciones es un modelo que ya empieza a cruji y, en ese sentido, el liderazgo femenino viene a traer un aire distinto. Yo entré a trabajar en Movistar hace 10 años, me convocó la persona que ocupaba mi cargo actual y que, además, fue mi mentora. Durante siete años pasé por distintas áreas, siempre dentro de la gerencia que hoy ocupo, y cuando mi jefa se fue me ofrecieron ser su reemplazo. Para mí era un desafío enorme: con 34 años tenía que reemplazar a alguien que había estado 16 años en ese puesto y que, además, era una de esas mujeres todopoderosas. Fue todo un aprendizaje, pero creo que en estos años pude llevar mi puesto al lugar que quería: pude moverme un poco de todas las tareas que seguía para trabajar en una transformación a nivel marca, que era necesaria incluso hacia adentro. El único modo de lograrlo fue aprendiendo a delegar. Cuando empecé a trabajar el empoderamiento de mi equipo y la confianza en la toma de decisiones, logré ganar espacio en ese otro sentido.

El valor de comunicar Me cuesta un poco hablar de liderazgo femenino porque cada persona tiene su estilo, pero sí creo que hay algunas cualidades como la confianza o la cercanía que se dan más en las mujeres. Si bien tuve jefes que las tenían y seguramente haya mujeres que no, en general, son cuestiones de estilo de liderazgo que se ven más en mujeres. Nosotras estamos más acostumbradas a asumir cierta vulnerabilidad, entendemos que equivocarnos o demostrar que las cosas nos afectan no nos hace más débiles ni menos respetables. Hay una gran parte de mi trabajo que pasa por la escucha activa de las personas que trabajan conmigo. Conocer a las personas que tenemos enfrente es clave a la hora de generar una buena dinámica, entender cómo tratarlas, cómo sacar lo mejor de cada uno y cómo desactivar un conflicto también. En esta situación de trabajo a distancia ese vínculo cercano es algo fundamental. Yo todos los días hablo con los líderes de los equipos que trabajan conmigo. No sé cómo hubiera sido todo si no tuviéramos ese vínculo de confianza que hoy hace que todo siga funcionando. Hace un tiempo, estando ya en cuarentena, me tocó darle la bienvenida a un chico nuevo. Lo que en la oficina hubiera sido una reunión de presentaciones, esta vez fue una call de bienvenida conmigo. Empezamos a hablar y le pregunté por su familia y él me comentó que acababa de tener un bebé, en un momento se levantó y fue a buscarlo y me lo mostró. Después vino la mujer y hablamos un rato y me gustó porque fue algo que nunca hubiera pasado en un primer día normal. A veces me pregunto si amo mi trabajo o amo cómo hago mi trabajo y creo que esa es la gran diferencia, el cómo es lo que me voy a llevar a cualquier lado al que vaya. `Estamos más acostumbradas a asumir cierta vulnerabilidad, entendemos que equivocarnos o demostrar que las cosas nos afectan no nos hace más débiles`. minibió ella es: María Belén Colombo. cargo: cMo de PedidosYa. edad: 41 años. Profesión: economista.

`Traer distintos estilos a la mesa hace que tu equipo sea mejor` Tiene un posgrado en finanzas bancarias y es corredora bursátil. De chica jugaba al hockey y se ponía objetivos, soñaba con ganar un partido, un torneo. Se fue dando cuenta de que la única forma de poder cumplir objetivos es en equipo. Después de 14 años en Coca-Cola, y habiendo ganado el Premio Marketer 2019 en la categoría Sub-39, se

convirtió este año en la nueva CMO de PedidosYa. Por Ayelén Di levA. Este contexto aceleró las cercanías con ciertas personas que quizás en una oficina no hubiesen venido a contarte algo. El coronavirus nos mostró a todos más vulnerables y demostrar esa vulnerabilidad en el liderazgo también te acerca y deja ver tu lado más humano. Creo que hoy se habla mucho de empatía porque nos dimos cuenta de que para poder sacar lo mejor de cada uno tenés que entender que estás trabajando con personas y humanizar el liderazgo. Lo mejor es tener equipos lo más diversos posibles, con distintas formas de ser. Empatizar con cada uno y personalizar sus situaciones te lleva a un liderazgo más sostenible. Durante mucho tiempo se tomó la sensibilidad como signo de debilidad, no compatible con el rol del líder. Sin embargo, los años demostraron que es al revés, que tiene que ver con cómo la utilizás para que juegue a tu favor. Es clave tener la sensibilidad de entender que alguien está pasando por algo, detectarlo y, a partir de eso, planear cómo armar tu equipo para ganar en esta batalla. La sensibilidad es una herramienta ideal para tener más empatía y verlo como una debilidad es perder la mitad de la película. Sentir que si te mostrás así te pasan por arriba es de otra época, hoy se valora al líder humano, sensible, vulnerable... No quiere decir que no seas fuerte, que no tengas dirección o que no tengas que tomar decisiones feas o que no te gustaría tomar, pero hay que hacerlo para el bien del equipo.

Hoy las mujeres ocupan más puestos de poder porque ya todos somos conscientes de que ser más diversos y traer distintos estilos a la mesa hace que tu equipo, en conjunto, sea mejor. Cuando se entendió que había muchos estilos de liderazgo y que incluso una sola persona puede tener siete u ocho estilos distintos y emplearlos en distintas situaciones, desde ese lado es que la mujer tuvo otro rol, otro peso. El mejor equipo es el que se forma de manera diversa teniendo en cuenta distintas herramientas y distintas experiencias de distintas personas. Una no lidera de la misma manera en situación de crisis, en distintos contextos, en equipos más o menos consolidados. Vas cambiando. Confianza para poder liderar Entré en la empresa el 17 de febrero, estuve unos días en la oficina, viajé, volví y arrancó la cuarentena. El desafío ya era importante para mí y, ahora, con el covid-19, se aceleró más. Cuando surgió el home office se planteó cómo podíamos estar mejor y todos nos pusimos en acción. Fue impresionante, no hubo queja, todos intentamos alinearnos y adaptarnos a las

nuevas condiciones lo antes posible. Fue un desafío, pero un desafío que está bueno, me subiría de vuelta a este barco. Esto nos puso a todos a prueba. Hay ciertas cosas que una tiene que empezar a poner sobre la mesa para realmente ver lo mejor de cada uno. Después de tres meses, todos pasamos por distintos estados de ánimo y fui siguiendo muchos casos de cerca para poder contener. Es normal que todos tengamos dudas y hubo varios momentos difíciles, pero eso aceleró la cercanía. Lograr que el otro se sienta en confianza es muy importante para poder liderar. `Ver la sensibilidad como una debilidad es perderse la mitad de la película`. minibió ella es: Fernanda Pirosanto, cargo: Jefa de Mercado para centro y sudamérica de Pandora. edad: 49 años. su diferencial: especialista en management de producción.

`La permeabilidad te da más credibilidad` A fines de 2019, Fernanda, que previamente se desempeñaba como country manager de la firma de accesorios Pandora, fue nombrada su nueva jefa de Mercado para las regiones de Centro y Sudamérica. Dirige el negocio en Argentina, Chile, Colombia,

Panamá, Perú, Costa Rica, Uruguay y Bolivia. Por Agustina Vissani. Una va evolucionando en la manera de liderar. Por ahí, al principio, con las primeras posiciones gerenciales, creés más en que la gente tiene que hacer lo que vos decís. Y después, al final del camino, te das cuenta de que lo más importante es que estén convencidos y no que sigan órdenes. Me doy cuenta de que salen mucho mejor los proyectos si logro convencer a mis equipos de que es esa la decisión y el camino. Y también tenés que volverte más permeable, claro. ¿Sabés las veces que voy a una reunión convencida de que hay que hacer las cosas de una manera y mi equipo me la da vuelta? Hay que estar abierta a otras posibilidades. El líder no puede traer todas las soluciones. La permeabilidad te da más credibilidad y, aparte, mucho más poder de liderazgo y llegada a tu gente. A los equipos les gusta ser parte de las decisiones. No vale la doble vida. Lo más importante es poder disfrutar de todo. Muchas mujeres ven los cargos directivos como un imposible o algo remoto porque creen que el trabajo y la familia son compartimientos estancos, y no tiene que ser así. Separar el trabajo de lo personal es inviable. Sos jefa, sí, pero eso no significa que tengas que avergonzarte de tener una familia, como si estuvieras haciendo algo malo. Cuando nuestra vida personal logra una convivencia armoniosa con nuestra vida laboral es cuando más exitosas podemos ser. Yo no creo que la mujer tenga menos espacio frente a una convocatoria de una compañía para un puesto directivo porque tiene hijos. Yo hice toda mi carrera teniendo tres hijos y ellos son justamente el driver de mi vida. Me llaman y siempre los atiendo, así esté en una reunión importantísima, yo los atiendo. Confío en que la persona que esté enfrente de mí lo valorará como algo positivo, no como una dispersión sino como signo de que la persona con la que está hablando tiene otras responsabilidades más allá de su trabajo y también las atiende. Empatía en pandemia. Saber ponerse en el lugar del otro viene siendo una característica muy valorada para llevar adelante equipos y para hacer negocios en general, pero ahora cobra mayor importancia. El nuevo consumidor va a necesitar en esta primera instancia un mayor entendimiento, más comprensión, va a necesitar que lo abracemos y lo acompañemos en este nuevo viaje que tenemos por delante. En este contexto, creo que la mujer tiene un plus y es su sensibilidad. Somos expertas en empatía. En cuanto al equipo, también es importante ser empática para poder liderar a la distancia. Yo tengo mucho diálogo, trato de entender cuáles son sus horarios, sus posibilidades. Soy muy consciente de que estamos viviendo una situación totalmente extraordinaria y límite para muchos y que, de hecho, genera rispideces dentro de la casa porque tu pareja también trabaja, alguien tiene que hacerse cargo de los chicos, se cae el wifi. Entonces, trato de conciliar y de buscar el mejor momento, porque seguro lo que no puede hacerse ahora se puede hacer dentro de una hora y no va a cambiar absolutamente nada. Voy por ese lado, por entender la vida de cada uno en esta nueva normalidad. ¿Tenés hijos chicos que duermen la siesta? Aprovecho esas horitas para hablar de temas importantes para los que necesito un reporte concentrado. No voy a llamarlos a la hora que sé que tienen Zoom escolar. Yo tengo más disponibilidad, puedo conectarme en cualquier momento del día. Con lo cual, en este aspecto, estoy mucho más a disposición de mi equipo y no pretendo que sea al revés. minibió ella es: Romina Zelezniak. cargo: directora de la Unidad de Negocios de Neurología, Inmunología, Fertilidad y endocrinología en Merck group. edad: 47 años. proFesión: licenciada en comercialización, MBA

`Me pasó que me dijeran que no porque buscaban hombres` Hace un año, Romina se convirtió en la cabeza de una de las dos grandes unidades de negocio de Merck, un laboratorio alemán. Poco después de asumir el cargo, se postuló para liderar el Women in Leadership, un programa del laboratorio que

promueve iniciativas en pos de la igualdad. Por Lucía Benegas. Nunca pensé que ser mujer era motivo de discriminación, yo miraba a mi alrededor y veía mujeres en casi todos los ámbitos, pero no es así. Necesité que me lo dijeran en la cara. Y aunque no diría que la industria farmacéutica es especialmente machista, depende mucho de la empresa. No es lo mismo una multinacional que una nacional, y eso es porque las multinacionales trabajan activamente para que no sea así. Sin ir más lejos, yo fui contratada gracias a una de esas políticas; hasta hace muy poco, todos los cargos más altos en Merck los ocupaban hombres. Quisieron apostar por líderes mujeres y hoy hay un cincuenta-cincuenta: la cabeza sigue siendo un hombre, que es el director, pero debajo de él venimos dos mujeres. No en todos lados es así, antes de llegar acá apliqué a una búsqueda en la que cumplía con los requisitos y me dijeron que no porque buscaban hombres. Esa experiencia me hizo entender que más allá de la carrera que haya hecho, hay mucho por hacer en diversidad. En cuanto a mi rol de líder, mi aprendizaje en estos años tuvo que ver con el escuchar. De chica era muy ansiosa y escuchaba poco, con los años entendí que se puede hacer lo mismo sin apabullar y que muchas veces es mejor escuchar que ser la primera que habla. Hay que generar el espacio para que todos digan lo que tienen para decir; a veces el más callado es el que tiene la mejor idea. Una vez le pregunté a un jefe cómo hacía para liderar un equipo tan grande y él me dijo que lo primero es no hacer micromanagement, empoderar a la gente y dejar que tome una responsabilidad. Yo comprobé que es así, cuando una está encima, ellos saben que es así y, en un punto, los terminás anulando. En cambio, cuando realmente delegás, les das el lugar y confianza que merecen y responden mejor. Otro punto fundamental es conocerlos de manera personal, entender qué los motiva para poder potenciarlos. A mí, por ejemplo, me sirve que me digan las cosas una vez. Si me lo dicen dos o tres veces, ya me pone de mal humor. Hay gente que cuando se le asigna una tarea necesita que le expliquen por qué, mientras que otros sienten que si les explicás de más, los subestimás; hay que conocer a los colaboradores. Distancias que acercan. Creo que esta situación que estamos viviendo a raíz del covid-19 es muy positiva a nivel trabajo, implicó muchísimo aprendizaje y generó muchos cambios necesarios. El primero tiene que ver con el home office. Se precipitó un proceso que, además, demostró ser posible, más allá de las dificultades que pueden haber surgido en un primer momento. El segundo es el impacto que tuvo en los vínculos, porque conocimos mucho más de la gente con la que trabajamos todos los días. El ver las casas, las familias y las situaciones del otro nos abrió a un nuevo diálogo. Me pasó que uno de los chicos de mi equipo me comentó que iba a llevar a su mamá a vivir con él por un tema de salud. Un día, durante una call, le dije que me encantaría conocerla, porque veníamos hablando de ella. Ella apareció en la cámara y me terminaron preguntando por mi hija, que vino también para que la vieran. Hablamos todos un rato y fue una situación de una intimidad muy linda a la que seguramente nunca hubiéramos llegado si no fuera por este contexto. Los argentinos siempre tenemos ese momento de charla que

no es estrictamente laboral antes o después de las reuniones, pero todo esto lo profundizó y creo que es un cambio muy positivo. minibió ella es: Yan de Simone. cargo: fundadora y directora de Bi Media. edad: 38 años. Profesión: lic. en Publicidad especializada en medios.

Las estructuras piramidales de trabajo no funcionan` Hace ocho años, Yan de Simone dejó su trabajo como planificadora de medios en una señal de televisión para empezar una carrera independiente. Hoy es la cabeza creativa de una agencia de comunicación integral de triple impacto que lleva

adelante las campañas de importantes marcas. Por Lucía Benegas. En Bi Media todas tienen las llaves de la oficina: están las que llegan a las ocho de la mañana y se van a las tres de la tarde y las que van al mediodía y se quedan hasta las siete, eso está en cada una. Si tenemos un horario en el que coincidimos todas y eso se respeta, pero fuera de eso, hay mucha libertad. Es algo que yo priorizo. Las estructuras piramidales de trabajo no funcionan; tener una cantidad de gente abajo solo logra que entres en un continuo recambio en el que entrenás a la gente para que después se vaya. Si algo me enorgullece de nuestro grupo de trabajo, es el compromiso que tienen todas, y creo que eso se da gracias a la estructura horizontal que siempre trabajamos. En la agencia todas saben todo: saben cuánto se factura o no, qué propuestas hacemos, todas trabajamos y vamos para el mismo lado. Nuestro vínculo está fundado en la flexibilidad y la confianza, con todo lo que eso implica. Ellas saben que el día que tienen alguna complicación me avisan y está todo bien, igual que si alguna vez nos toca sentarnos a cerrar una propuesta que no terminamos un fin de semana, también va a estar todo bien.

No me gusta generalizar en temas de liderazgo y decir que trabajamos así porque somos mujeres, porque hoy entiendo que en mi modo de trabajar tiene mucho que ver mi arquetipo y mi esencia: armar grupos de trabajo y hacerlo así es lo que me nace. A la vez, entiendo que hay cosas que nos atraviesan como mujeres y que tienen que ver con nuestra historia y cultura e influyen. Pero no me gusta caer en ese pensamiento de que las mujeres son buenas y sensibles y los hombres son malos porque no creo que sea así, creo en la diversidad y trato de promoverla. Sin ir más lejos, antes de fundar la agencia, yo trabajé muchos años en una empresa en la que había 20 mujeres y 400 varones y me fue muy bien. Tuve que ganarme mi lugar, pero una vez que lo hice, trabajé muy bien. Laboralmente, te diría que me rompieron más el corazón mujeres que hombres. Lo que sí veo es que, a la hora de trabajar, las mujeres tenemos una capacidad de hacer todo a la vez que ellos no. Es algo que viene con nuestra historia; para entrar en el mercado laboral, tuvimos que desarrollar esa capacidad de hacer todo sin descuidar nada, ¡y vimos que se puede! Se puede ser profesional y madre, se puede trabajar y divertirse: el mundo va a ganar mucho el día que reemplacemos la `o` por la `y`, y eso es lo que yo trato de promover. Equipo en las buenas y en las malas. Cuando empezó la cuarentena, teníamos mil proyectos importantes que cayeron. Me acuerdo de que llamé a las chicas llorando, preocupadísima, porque veía que nos quedábamos sin trabajo y fue increíble ver cómo enseguida todas se pusieron a pensar opciones y se acercaron con propuestas. La primera semana llamé a cada una para que me contara su situación y me dijera en qué horario podía llegar a trabajar y cuándo era imposible. Comparé todos y armé una grilla coordinando las calls por equipo en los horarios que todas podían y así estamos, trabajando lo que podemos, pero poniendo la mejor. Si algo me dejó la pandemia, es la certeza de que no estoy sola, que somos un equipo y vamos todas para adelante, en las buenas y en las malas. Eso es lo más valioso. Se puede ser profesional y madre, se puede trabajar y divertirse: el mundo va a ganar mucho el día que reemplacemos la `o` por la `y`.