



iProfesional | Management | Trabajo en pandemia

Brecha de género en el trabajo: qué pueden hacer las empresas para subsanarla y cómo impacta la pandemia

iProfesional

Es el saldo de una década que vio un auge del movimiento feminista y un impulso a la diversidad en las empresas. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia?



Por **Paula Krizanovic**

05.04.2021 • 16.15hs • MANAGEMENT

 n la última década las **posiciones laborales ocupadas por**

En la última década las posiciones laborales ocupadas por **mujeres** fueron en aumento en la Argentina y en la región. Pero la pandemia, los confinamientos y la necesidad de compatibilizar en un mismo espacio tareas de trabajo y de cuidado jugaron en contra de esa tendencia en 2020.

Aun así, en lo que refiere a puestos de liderazgo, por ahora el **saldo sigue siendo positivo**, aunque todavía no en situación de **equidad**. ¿Cómo pueden las empresas comenzar a saldar las brechas de género?

Más mujeres líderes

En lo que refiere a mujeres ocupando posiciones de liderazgo, el saldo en la Argentina parece ser positivo. Por primera vez el **31% de los puestos directivos** en empresas que operan **en el país están** ocupados por **mujeres**, según la edición 2021 del reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton International.

Participaron del mismo más de 4.900 líderes de empresas medianas, de las cuales 77 son argentinas. **Ese 31% es el máximo histórico a nivel local, y está siete puntos por encima del saldo de 2020 relevado por la misma firma.**

Está también. cinco puntos por **debaio del promedio regional** de

36% de las mujeres en la alta dirección de compañías en América Latina. Ese indicador también mejoró tres puntos porcentuales desde el año pasado y pese a la pandemia.

"Si bien el hecho de que las mujeres directivas representen más de un tercio del total es alentador, lejos estamos de alcanzar una inclusión definitiva en materia de género. Es importante comprender que un directorio más inclusivo y con distintos puntos de vista, puede atraer mejores resultados en términos de rendimiento, innovación y creatividad", aclararon desde esta consultora.

En paralelo, la cantidad de **empresas sin mujeres en puestos de alta dirección descendió 20 puntos, a 8% entre las relevadas**. Esto es 35 puntos por debajo de lo ocurrido en 2019 (43%). A nivel regional, se observa una disminución de 10 puntos desde 2020, y hoy las empresas sin mujeres en la alta dirección son 6%, según registró Grant Thornton.

impulso que tuvimos en los últimos años y es el resultado de un trabajo que se viene dando hace mucho tiempo."

Remarcó que no hace mucho que se vienen tomando **medidas para equiparar los directorios**, y que en el país la Comisión Nacional de Valores no obliga a las empresas que cotizan en bolsa a tener una

cuota femenina (como sí ocurre en otros países), pero sí concientiza sobre paridad de género y solicita que informen sobre la composición de sus directorios. "El desafío va a estar no sólo en **mantener este número** sino en **mejorarlo** de cara a los años próximos", expresó.

Mujeres trabajadoras: no solo líderes



En 2020 hubo un aumento de la representatividad de las mujeres en todas las áreas de las empresas, pero la brecha salarial sigue en 5%

Según los datos de la Total Remuneration Survey **2020** de **Mercer**, en Argentina creció la participación de las mujeres en todos los niveles de la organización en 2020 respecto al 2012:

- El **9%** de las empresas tiene **CEO mujeres**; en 2012 era el 3%
- El 21% de las posiciones de director está ocupada por una mujer; en 2012 era el 12%
- Las gerentes senior pasaron de ser el 20% al 27% en el período analizado
- Las gerentas hoy son el 29% y antes eran el 13%
- Y en el nivel de **Jefe/Supervisor** actualmente hay un 27% de mujeres, mientras que en 2012 había un 21%

"Los datos demuestran el valor de tener más mujeres en todos los niveles de la pirámide y sobre todo en la mesa de decisión, pero también nos muestran que los ratios no se modifican al ritmo que quisiéramos. Estos tiempos requieren el mejor talento, pero los sesgos de nuestras culturas no permiten romper con los moldes del pasado y sobre todo ceder 'poder', expresó Cecilia Giordano, CEO de Mercer, sobre los resultados de la encuesta llevada adelante entre 478 empresas.



En cuanto a la prevalencia de género por áreas, se observa mayor **participación de mujeres** en las **áreas** de **recursos humanos** (63%); finanzas (50%); gestión de productos, ventas y marketing (41%). Y hubo menor representación en las áreas de Ingeniería y ciencia (20%) de las empresas; tecnología de la información (18%) y gestión general (31%), de acuerdo a los datos de Mercer.

Asimismo, persiste la brecha salarial de género en favor de los hombres, siendo en promedio de un **5 por ciento al analizar el salario** base mensual.

"La diferencia salarial es, en el fondo, **resultado de las diferencias de representatividad**. Precisamente, las áreas funcionales que son 'negadas' para las mujeres son aquellas que se pagan más en el mercado, por tanto, mejorar la representatividad en ellas es también

una forma de eliminar la brecha salarial. Estamos viendo compañías embarcarse en análisis de brecha de pagos para que, en aquellos casos en donde las diferencias salariales no puedan explicarse por criterios objetivos, emprender acciones correctivas", expresó Ivana Thornton, Directora de Career de Mercer.

El "cisne negro" que nadie se esperaba



En los sectores esenciales se produjo mayor deserción de hombres que de mujeres

En esta tendencia de mejora de las condiciones de las mujeres trabajadoras la pandemia apareció como un "cisne negro" que nadie se esperaba y retrasó años de conquistas hacia la **equidad** de género.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las mujeres están en **primera línea de la crisis del COVID-19**, ya que constituyen el grueso de los trabajadores esenciales, incluido el 70% del personal sanitario. Y a nivel de la ocupación laboral, el impacto y las pérdidas fueron más pronunciadas para las mujeres (5%) que para los hombres (3,9%).

La OIT advirtió que es probable que se reviertan algunos de los progresos realizados en el marco de alcanzar el punto 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, es decir, "promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, la plena y productiva ocupación y el trabajo decente para todos".

PwC estimó en base a datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que para fines de 2021, **el avance de las mujeres en el mundo del trabajo podría volver a los niveles de 2017 como consecuencia de la pandemia, tras 9 años consecutivos de avances.**

"Si bien el impacto se siente a nivel mundial, observamos que las mujeres **abandonan la fuerza laboral con más rapidez** que los hombres. En cuanto al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, las mujeres llevan una carga más pesada. Esta realidad ha visto un aumento durante la pandemia y limita el tiempo y las opciones de las mujeres para contribuir a la economía", dijo a través de un comunicado Karin Reise, socia de PwC Argentina, líder de Diversidad.





"En el mercado laboral, son más las mujeres que trabajan en sectores de servicios con contacto humano intensivo, muy afectados, como los de hotelería, alimentación y el comercio minorista. Debido al distanciamiento social y las medidas de aislamiento, estos sectores han experimentado grandes pérdidas de empleo", comentó. Entre 2019 y 2020, la tasa de desempleo anual de la OCDE aumentó 1,7 puntos porcentuales para las mujeres, de 5,7 % en 2019 a 7,4 % en 2020.

En la Argentina en particular, el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales la Universidad Siglo 21, detectó en 2020 un **aumento del 5% del agotamiento por "burnout"** respecto de la misma medición en 2019, y que se habían incrementado también las tendencias de depresión y ansiedad. Al destacar quiénes eran los más afectados por el estrés crónico, indicó que eran **mujeres de entre 41 y 51 años.**

Y una encuesta de la Universidad del CEMA (UCEMA) concluyó que el 52% de los teletrabajadores consultados tenían problemas para separar la vida personal de las tareas laborales, y la proporción aumenta entre las mujeres consultadas y quienes tienen a su cargo el cuidado de terceros, niños o mayores.

"Las interrupciones familiares es el principal inconveniente según las personas que teletrabajan, seguido por las condiciones de conectividad y los espacios físicos inadecuados", dice el informe de UCEMA que analiza como las constantes **microtransiciones entre uno y otro plano** extendieron las jornadas laborales.



"El burnout es un síntoma que existía en 1 de cada 3 empleados pre pandemia y que se incrementó durante por los altísimos niveles de incertidumbre que fuimos enfrentados durante el 2020 por las consecuencias del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Nuestros cuerpos experimentaron en carne propia lo que significó la no conexión física y el tener sólo preguntas y ninguna respuesta. Los niveles de stress y enfermedades mentales fueron una constante desde hace un año", amplió en diálogo con este medio Cecilia Giordano, CEO de Mercer.

Este impacto, de acuerdo a la analista, fue **mayor en mujeres y en personas de minorías sub-representadas**, que ocupaban posiciones en industrias muy golpeadas por los aislamientos de cada país, como personal de limpieza, servicio en restaurantes y bares, personal de aeropuertos.

"Algo distinto pasó con los colaboradores de empresas que pudieron en una semana cambiar del trabajo presencial en remoto al 100%, donde se evidencia que en todos los niveles de la pirámide se incrementó la cantidad de mujeres, salvo en la base, donde pudieron existir posiciones plausibles de ser automatizadas", contó Giordano.

¿Cómo se compatibiliza entonces este contexto de mayor complejidad para las mujeres trabajadoras con los resultados

obtenidos acerca del avance de las mujeres en el plano laboral?



"La transformación hacia la virtualidad de muchas empresas de rubros no esenciales permitieron a muchas mujeres acceder a puestos de trabajo que antes quizás no podían, sea por cuestiones de distancia, carga horaria, etc. Sin embargo, también es cierto que las mujeres con niños o niñas en edad escolar y/o adultos bajo su responsabilidad, tienen una carga mayor de horas de trabajo, ya sea por su trabajo formal como también ese trabajo 'no remunerado' relacionado a las tareas de cuidado que en esta pandemia ha cobrado mayor relevancia y visibilidad", contestó Mariana Amores, gerente de RR. HH. de Grant Thornton Argentina.

"A pesar de esto, las mujeres son las que hacen 'malabares' para poder conciliar todas estas responsabilidades. Las empresas lo saben y la flexibilidad es clave, por eso el pasar del trabajo por horarios al trabajo por objetivos, es fundamental para que las mujeres puedan sostener sus trabajos e incluso animarse a asumir posiciones de liderazgo con mayor responsabilidad", remarcó.

Sin embargo, Amores también reconoce que fue **diferente** la situación de las trabajadoras de **sectores considerados "esenciales"** en el decreto que declaró la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) y de las que están en familias manerparentales

obligatorio (ASFO) y de las que están en familias monoparentales.

"En estos casos, creemos que **se ha producido una deserción mayor en mujeres** que en hombres. Incluso en familias en donde el hombre y la mujer son los que trabajan, si alguno de los 2 ha tenido que resignar su trabajo y/o posición de mayor responsabilidad, por estar abocado a tareas de cuidado, la mujer, en la mayoría de los casos, sigue siendo quien da un paso al costado en su carrera laboral", sentenció la gerente de Grant Thornton Argentina.

Punto positivo



Expertos destacan las virtudes del liderazgo femenino para el teletrabajo

Como suele suceder con todos los fenómenos sociales, el saldo es siempre "una de cal y otra de arena". Así como la pandemia trajo aparejadas las complicaciones antes listadas, también hubo consecuencias que algunos consideran positivas.





En la compañía de tecnología para gestión de talento VISMA, no vieron diferencias en el aporte de hombres y mujeres que se desempeñaron a distancia durante la emergencia sanitaria. "Destaco el **liderazgo que las mujeres desarrollaron** en los equipos de trabajo durante la pandemia, en un escenario de restricción para reunirse con 'presencialidad' y hacer todo en forma remota o virtual", dijo a este medio Sara Mendoza Figueroa, Gerente de Marketing de VISMA Latinoamérica.

"Creamos soluciones en la nube para el management de las personas, y en nuestro mercado comprobamos que la **mirada femenina humaniza** el futuro de la sociedad a través de la tecnología y coloca a los colaboradores en el centro de la organización. Establecer empatía y conocer a los miembros del equipo es clave para poder seguir adelante con el negocio, aun en momentos complicados como los que estamos viviendo, y las líderes mujeres hacen esto en forma casi instintiva", añadió la experta.

El mencionado informe de Grant Thornton también mostró que el **68% de los encuestados está de acuerdo de que las nuevas prácticas laborales que son resultado de la pandemia beneficiarán las trayectorias profesionales de las mujeres a largo plazo**, a pesar de los factores potencialmente perjudiciales que puede traer la flexibilidad que ofrece el trabajo remoto.

En menor medida, el 42% de los encuestados está de acuerdo en que las nuevas prácticas también permitieron a las mujeres en las empresas desempeñar mayores roles de liderazgo.

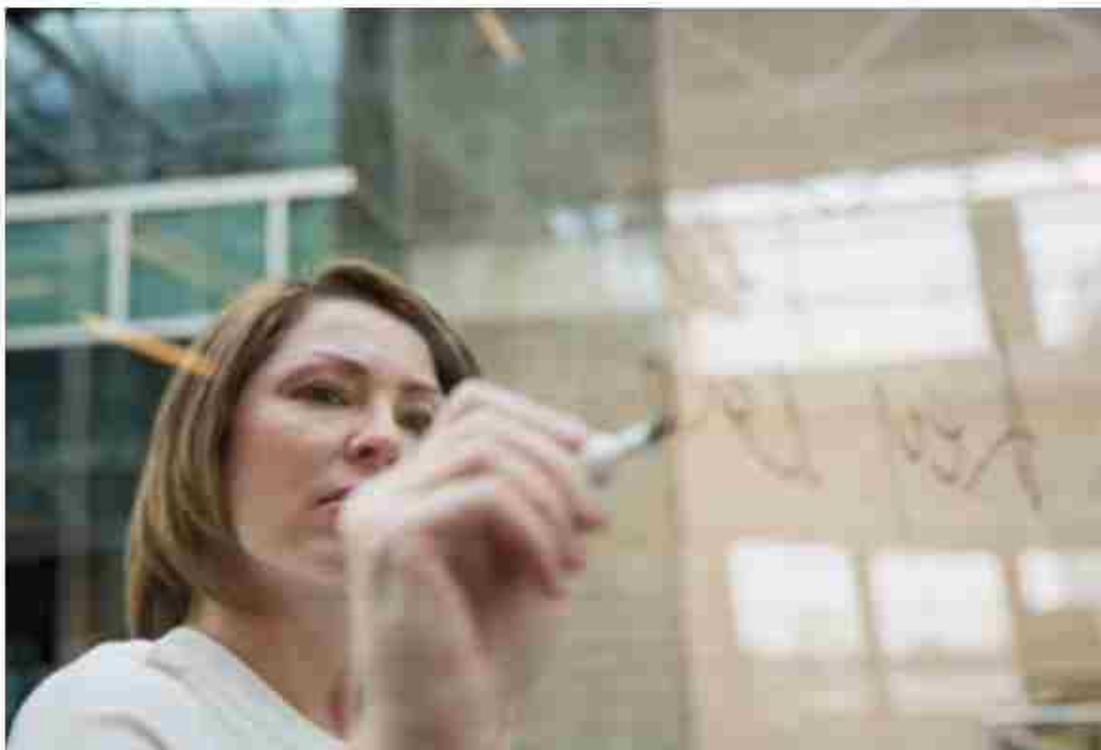
En la región, el 80% afirmó que las trayectorias profesionales se

beneficiarán y un 61% que las nuevas prácticas permitirán ejercer mayores roles de liderazgo.

"La transformación al **trabajo 100% remoto** que tuvieron que hacer muchas empresas, derribó el **mito** de que la **presencialidad es sinónimo de productividad y eficiencia**, y el liderazgo situacional y empático cobró vigencia junto con el empoderamiento, corriendo a un lado los métodos de control 'a reloj' y liderazgo unilateral y vertical", mencionó Mariana Amores, Gerente de **Recursos Humanos** de Grant Thornton Argentina.

"Las reuniones de negocio ya no son cenas ni se llevan a cabo en clubs de golf los domingos, espacios y horarios en los que las mujeres, muchas veces por sus responsabilidades domésticas, quedaban fuera. La situación parecería tener un mejor equilibrio, mujeres que 'no se animaban' a pensar en un cargo ejecutivo por la demanda de horas fuera de su casa, ahora deja de ser un obstáculo", opina Amores.

Cómo favorecer el avance laboral de las mujeres en pandemia





Medidas para favorecer el avance profesional de las mujeres

"Si las organizaciones no toman medidas concretas, llevará más de 20 años lograr una representatividad femenina de 50% a nivel de CEO", remarcó Ivana Thornton

La Directora de Career de Mercer dijo que además de atender a la cuestión de la representatividad, es necesario implementar medidas que **luchen contra 'la pared de cristal'**, que es la dificultad que tienen las mujeres para acceder a funciones que se perciben como masculinas bajo los estereotipos de género. "Las compañías están y deberán seguir trabajando en el entrenamiento en sesgos y en establecer políticas y prácticas que faciliten, tanto a hombres como a mujeres, igualdad de condiciones para acceder a diferentes funciones y roles", agregó la experta de Mercer.

Al respecto, Giordano también dijo a **iProfesional**: "Los niveles de mujeres en Directorios sigue siendo muy bajo, aunque haya podido mejorar algún punto, lo mismo que en posiciones ejecutivas. Todavía falta **coherencia entre el ser, decir y hacer**, y que las acciones que se toman muestren cambiar la tendencia y no movimientos espasmódicos para mostrar un avance no sustentable ni sostenible."

"Necesitamos **líderes comprometidos** con el decir y el hacer, líderes coherentes con entender la situación actual de las organizaciones y puedan desarrollar una hoja de ruta que permita planes de acción ejecutables para que las cosas cambien, con un profundo descubrimiento de los sesgos que actúan inconscientemente, los modelos mentales y estereotipos que no favorecen a la diversidad, entrenamiento a los gerentes que son los que dan las conversaciones difíciles, y planes de acción para implementar una fuerza laboral diversa, equitativa e inclusiva", sentenció.

Mendoza Figueroa, por su parte, indicó que si bien no encontró ni en su organización ni en la de los clientes de VISMA diferencias de

género en cuanto a la adaptación al trabajo durante la pandemia, es necesario remarcar que "el liderazgo femenino en el mercado de tecnología brinda un **valor agregado**. Todas las mujeres de VISMA mostraron su compromiso ante sus equipos, incluso son ejemplos de mujeres 'multitasking' de la pandemia ya que varias tienen hijos pequeños de los que se tuvieron que ocupar en simultáneo con su responsabilidad laboral."

¿Cómo compatibilizar todas esas tareas tanto en el caso de las trabajadoras como el de los empleados hombres? Federico Gelblung, Customer Success Team - VISMA Latinoamérica, aportó un **decálogo de consejos**:

- **Flexibilizar los horarios.** Se pueden establecer turnos cortados, diferentes, con padres que -por ejemplo- trabajen por la mañana, puedan ayudar a los chicos con temas del colegio por la tarde y retomen el trabajo a la noche o los fines de semana; o condensar todo lo laboral en 4 días hábiles y tomarse el 5° día libre.
- **Definir horario clave de disponibilidad y complementariedad** del equipo en el que todos puedan estar presentes para exponer temas comunes y, por otra parte, complementar horarios entre todos para cubrirse.
- **Rever y ajustar la carga de trabajo y reuniones.** Ver si existe la posibilidad de eliminar ciertas tareas que agreguen poco valor, disminuir la cantidad de reuniones semanales, evaluar si es necesario que todos los miembros del equipo participen en todas, etc.
- **Establecer "duplas" de soporte.** Es una manera efectiva de reducir tensiones y mostrar real interés en quien necesita ayuda en estos momentos. Si por alguna cuestión particular alguien no pudiera asistir a una reunión, el **jefe** asigna a un compañero de respaldo.
- **Mantener reuniones "uno a uno".** En estos encuentros el **jefe** debe proporcionar empatía y sostén emocional, apoyo instrumental concreto, un modelo a seguir y manejo creativo de situaciones que se

puedan presentar como encrucijadas trabajo-familia.

- Habilitar una **plataforma de encuentro para padres y madres**. Se puede pensar en una "comunidad" solo para colaboradores con hijos o bien ampliarla.

- **Implementar planes de licencias**. Cualquiera puede tener dificultades trabajo-familia en este escenario especial de pandemia. Para ayudar con el cuidado de los hijos o bien para asistir a algún familiar que contrajo COVID-19, algunas organizaciones otorgan entre un mes y un año de licencia para que el colaborador se sienta con menos presiones para afrontar una situación inesperada.

"Es muy importante que la solicitud de esta licencia no sea percibida como una debilidad del colaborador sino, más bien, una ayuda concreta de la organización para quien realmente la necesite. Una persona preocupada por su familia no es productiva en el trabajo", sentenció Gelblung.

TEMAS RELACIONADOS

jefe

recursos humanos

salario

equidad

ética





MANAGEMENT EN TU MAIL

Suscríbete a nuestro newsletter y recibí diariamente las últimas noticias en finanzas personales. Economía, impuestos, tecnología y buenos negocios:

[Más opciones de suscripción](#)

LO MÁS LEÍDO

1. FINANZAS



Cuidado si comprás y retirás dólares en abril: que no te den billetes "cara chica"

4. ECONOMÍA



Ya rigen nuevas pautas para las transferencias de autos y motos

2. ECONOMÍA



Dólar versus tasas: ¿la "bicicleta financiera" de...

5. NEGOCIOS



Fabricante de huevo Kinder, Ferrero Rocher y...



Guzmán se empieza a quedar sin aire?



¿Vivencia ve un mercado inestable en Argentina, ¿se va?

3. ECONOMÍA



Arrancó abril: cómo saber si tengo cupo disponible para comprar dólares a través de la web de ANSES

6. FINANZAS



Atención: qué hay que hacer si vas a comprar dólares y te dan billetes manchados o escritos

SEGUROS

Answer
suro

Contratando online tenés asistencia Premium.

CONOCÉ MÁS

RECOMENDADAS

ACTUALIDAD



ANMAT prohibió dos marcas de aceites de girasol y un alimento "antiestrés": las causales

RECREO



Se viene el especial de "Friends" con todos los protagonistas originales: cuándo y dónde se podrá ver

ACTUALIDAD



Rating: ¿Cuánto midió la visita de Claudia Villafañe a MasterChef Celebrity 2?

ACTUALIDAD



El Gobierno extendió el trabajo remoto para los empleados públicos: ¿hasta que fecha?

FINANZAS



En la primera rueda de abril el dólar solidario se acercó a los \$162: ¿qué pasó con el blue y las cotizaciones financieras?

RECREO



A 27 años de un suicidio que conmovió al mundo: qué decía la carta que dejó Kurt Cobain cuando murió

MÁS SOBRE MANAGEMENT

Gana terreno la semana laboral de 4 días en el mundo

HACE 7 HORAS

¡CUMPLIMOS 7 AÑOS!

Comprá millones de productos de EE.UU en hasta **6 cuotas sin interés** pagando con Tarjetas de Crédito BBVA

tiendamia

ANIVERSARIO

AXION energy

Taboola Feed



Así cambió la vida de la estrella del salto...

Good Time Post | Patrocinado



Es desgarrador donde vive Antonio...

Trading Illud | Patrocinado



Ex azafatas revelan lo que realmente...

Trendscatchers | Patrocinado



Es el saldo de una década que vio un auge del movimiento feminista y un impulso a la diversidad en las empresas. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia? En la última década las posiciones laborales ocupadas por mujeres fueron en aumento en la Argentina y en la región. Pero la pandemia, los confinamientos y la necesidad de compatibilizar en un mismo espacio tareas de trabajo y de cuidado jugaron en contra de esa tendencia en 2020.

Aun así, en lo que refiere a puestos de liderazgo, por ahora el saldo sigue siendo positivo, aunque todavía no en situación de equidad. ¿Cómo pueden las empresas comenzar a saldar las brechas de género?

Más mujeres líderes

En lo que refiere a mujeres ocupando posiciones de liderazgo, el saldo en la Argentina parece ser positivo. Por primera vez el 31% de los puestos directivos en empresas que operan en el país están ocupados por mujeres, según la edición 2021 del reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton International.

Participaron del mismo más de 4.900 líderes de empresas medianas, de las cuales 77 son argentinas. Ese 31% es el máximo histórico a nivel local, y está siete puntos por encima del saldo de 2020 relevado por la misma firma.

Está también, cinco puntos por debajo del promedio regional de 36% de las mujeres en la alta dirección de compañías en América Latina. Ese indicador también mejoró tres puntos porcentuales desde el año pasado y pese a la pandemia.

"Si bien el hecho de que las mujeres directivas representen más de un tercio del total es alentador, lejos estamos de alcanzar una inclusión definitiva en materia de género. Es importante comprender que un directorio más inclusivo y con distintos puntos de vista, puede atraer mejores resultados en términos de rendimiento, innovación y creatividad", aclararon desde esta consultora.

En paralelo, la cantidad de empresas sin mujeres en puestos de alta dirección descendió 20 puntos, a 8% entre las relevadas. Esto es 35 puntos por debajo de lo ocurrido en 2019 (43%). A nivel regional, se observa una disminución de 10 puntos desde 2020, y hoy las empresas sin mujeres en la alta dirección son 6%, según registró Grant Thornton.

impulso que tuvimos en los últimos años y es el resultado de un trabajo que se viene dando hace mucho tiempo."

Remarcó que no hace mucho que se vienen tomando medidas para equiparar los directorios, y que en el país la Comisión Nacional de Valores no obliga a las empresas que cotizan en bolsa a tener una cuota femenina (como sí ocurre en otros países), pero sí concientiza sobre paridad de género y solicita que informen sobre la composición de sus directorios. "El desafío va a estar no sólo en mantener este número sino en mejorarlo de cara a los años próximos", expresó.

Mujeres trabajadoras: no solo líderes

Según los datos de la Total Remuneration Survey 2020 de Mercer, en Argentina creció la participación de las mujeres en todos los niveles de la organización en 2020 respecto al 2012:

El de las empresas tiene CEO mujeres ; en 2012 era el 3%

El 21% de las posiciones de director está ocupada por una mujer; en 2012 era el 12%

Las gerentes senior pasaron de ser el 20% al 27% en el período analizado

Las gerentas hoy son el 29% y antes eran el 13%

Y en el nivel de Jefe /Supervisor actualmente hay un 27% de mujeres, mientras que en 2012 había un 21%

"Los datos demuestran el valor de tener más mujeres en todos los niveles de la pirámide y sobre todo en la mesa de decisión, pero también nos muestran que los ratios no se modifican al ritmo que quisiéramos. Estos tiempos requieren el mejor talento, pero los sesgos de nuestras culturas no permiten romper con los moldes del pasado y sobre todo ceder poder", expresó Cecilia Giordano, CEO de Mercer, sobre los resultados de la encuesta llevada adelante entre 478 empresas.

En cuanto a la prevalencia de género por áreas, se observa mayor participación de mujeres en las áreas de recursos humanos (63%); finanzas (50%); gestión de productos, ventas y marketing (41%). Y hubo menor representación en las áreas de Ingeniería y ciencia (20%) de las empresas; tecnología de la información (18%) y gestión general (31%), de acuerdo a los datos de Mercer.

Asimismo, persiste la brecha salarial de género en favor de los hombres, siendo en promedio de un 5 por ciento al analizar el salario base mensual.

"La diferencia salarial es, en el fondo, resultado de las diferencias de representatividad. Precisamente, las áreas funcionales que son negadas para las mujeres son aquellas que se pagan más en el mercado, por tanto, mejorar la representatividad en ellas es también una forma de eliminar la brecha salarial. Estamos viendo compañías embarcarse en análisis de brecha de pagos para que, en aquellos casos en donde las diferencias salariales no puedan explicarse por criterios objetivos, emprender acciones correctivas", expresó Ivana Thornton, Directora de Career de Mercer.

El "cisne negro" que nadie se esperaba

En esta tendencia de mejora de las condiciones de las mujeres trabajadoras la pandemia apareció como un "cisne negro" que nadie se esperaba y retrasó años de conquistas hacia la equidad de género.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las mujeres están en primera línea de la crisis del COVID-19, ya que constituyen el grueso de los trabajadores esenciales, incluido el 70% del personal sanitario. Y a nivel de la ocupación laboral, el impacto y las pérdidas fueron más pronunciadas para las mujeres (5%) que para los hombres (3,9%).

La OIT advirtió que es probable que se revertan algunos de los progresos realizados en el marco de alcanzar el punto 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, es decir, "promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, la plena y productiva ocupación y el trabajo decente para todos".

PwC estimó en base a datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que para fines de 2021, el avance de las mujeres en el mundo del trabajo podría volver a los niveles de 2017 como consecuencia de la pandemia, tras 9 años consecutivos de avances.

"Si bien el impacto se siente a nivel mundial, observamos que las mujeres abandonan la fuerza laboral con más rapidez que los hombres. En cuanto al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, las mujeres llevan una carga más pesada. Esta realidad ha visto un aumento durante la pandemia y limita el tiempo y las opciones de las mujeres para contribuir a la economía", dijo a través de un comunicado Karin Reise, socia de PwC Argentina, líder de Diversidad.

"En el mercado laboral, son más las mujeres que trabajan en sectores de servicios con contacto humano intensivo, muy afectados, como los de hotelería, alimentación y el comercio minorista. Debido al distanciamiento social y las medidas de aislamiento, estos sectores han experimentado grandes pérdidas de empleo", comentó. Entre 2019 y 2020, la tasa de desempleo anual de la OCDE aumentó 1,7 puntos porcentuales para las mujeres, de 5,7 % en 2019 a 7,4 % en 2020.

En la Argentina en particular, el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales la Universidad Siglo 21, detectó en 2020 un aumento

del 5% del agotamiento por "burnout" respecto de la misma medición en 2019, y que se habían incrementado también las tendencias de depresión y ansiedad. Al destacar quiénes eran los más afectados por el estrés crónico, indicó que eran mujeres de entre 41 y 51 años. Y una encuesta de la Universidad del CEMA (UCEMA) concluyó que el 52% de los teletrabajadores consultados tenían problemas para separar la vida personal de las tareas laborales, y la proporción aumenta entre las mujeres consultadas y quienes tienen a su cargo el cuidado de terceros, niños o mayores.

"Las interrupciones familiares es el principal inconveniente según las personas que teletrabajan, seguido por las condiciones de conectividad y los espacios físicos inadecuados", dice el informe de UCEMA que analiza como las constantes microtransiciones entre uno y otro plano extendieron las jornadas laborales.

"El burnout es un síntoma que existía en 1 de cada 3 empleados pre pandemia y que se incrementó durante por los altísimos niveles de incertidumbre que fuimos enfrentados durante el 2020 por las consecuencias del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Nuestros cuerpos experimentaron en carne propia lo que significó la no conexión física y el tener sólo preguntas y ninguna respuesta. Los niveles de stress y enfermedades mentales fueron una constante desde hace un año", amplió en diálogo con este medio Cecilia Giordano, CEO de Mercer.

Este impacto, de acuerdo a la analista, fue mayor en mujeres y en personas de minorías sub-representadas, que ocupaban posiciones en industrias muy golpeadas por los aislamientos de cada país, como personal de limpieza, servicio en restaurantes y bares, personal de aeropuertos.

"Algo distinto pasó con los colaboradores de empresas que pudieron en una semana cambiar del trabajo presencial en remoto al 100%, donde se evidencia que en todos los niveles de la pirámide se incrementó la cantidad de mujeres, salvo en la base, donde pudieron existir posiciones plausibles de ser automatizadas", contó Giordano.

¿Cómo se compatibiliza entonces este contexto de mayor complejidad para las mujeres trabajadoras con los resultados obtenidos acerca del avance de las mujeres en el plano laboral?

"La transformación hacia la virtualidad de muchas empresas de rubros no esenciales permitieron a muchas mujeres acceder a puestos de trabajo que antes quizás no podían, sea por cuestiones de distancia, carga horaria, etc. Sin embargo, también es cierto que las mujeres con niños o niñas en edad escolar y/o adultos bajo su responsabilidad, tienen una carga mayor de horas de trabajo, ya sea por su trabajo formal como también ese trabajo no remunerado" relacionado a las tareas de cuidado que en esta pandemia ha cobrado mayor relevancia y visibilidad", contestó Mariana Amores, gerente de RR. HH. de Grant Thornton Argentina.

"A pesar de esto, las mujeres son las que hacen malabares" para poder conciliar todas estas responsabilidades. La empresas lo saben y la flexibilidad es clave, por eso el pasar del trabajo por horarios al trabajo por objetivos, es fundamental para que las mujeres puedan sostener sus trabajos e incluso animarse a asumir posiciones de liderazgo con mayor responsabilidad", remarcó.

Sin embargo, Amores también reconoce que fue diferente la situación de las trabajadoras de sectores considerados "esenciales" en el decreto que declaró la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) y de las que están en familias monoparentales.

"En estos casos, creemos que se ha producido una deserción mayor en mujeres que en hombres. Incluso en familias en donde el hombre y la mujer son los que trabajan, si alguno de los 2 ha tenido que resignar su trabajo y/o posición de mayor responsabilidad, por estar abocado a tareas de cuidado, la mujer, en la mayoría de los casos, sigue siendo quien da un paso al costado en su carrera laboral", sentenció la gerente de Grant Thornton Argentina.

Punto positivo

Como suele suceder con todos los fenómenos sociales, el saldo es siempre "una de cal y otra de arena". Así como la pandemia trajo aparejadas las complicaciones antes listadas, también hubo consecuencias que algunos consideran positivas.

En la compañía de tecnología para gestión de talento VISMA, no vieron diferencias en el aporte de hombres y mujeres que se desempeñaron a distancia durante la emergencia sanitaria. "Destaco el liderazgo que las mujeres desarrollaron en los equipos de trabajo durante la pandemia, en un escenario de restricción para reunirse con presencialidad" y hacer todo en forma remota o virtual", dijo a este medio Sara Mendoza Figueroa, Gerente de Marketing de VISMA Latinoamérica.

"Creamos soluciones en la nube para el management de las personas, y en nuestro mercado comprobamos que la mirada femenina humaniza el futuro de la sociedad a través de la tecnología y coloca a los colaboradores en el centro de la organización. Establecer empatía y conocer a los miembros del equipo es clave para poder seguir adelante con el negocio, aun en momentos complicados como los que estamos viviendo, y las líderes mujeres hacen esto en forma casi instintiva", añadió la experta.

El mencionado informe de Grant Thornton también mostró que el 68% de los encuestados está de acuerdo de que las nuevas prácticas laborales que son resultado de la pandemia beneficiarán las trayectorias profesionales de las mujeres a largo plazo, a pesar de los factores potencialmente perjudiciales que puede traer la flexibilidad que ofrece el trabajo remoto.

En menor medida, el 42% de los encuestados está de acuerdo en que las nuevas prácticas también permitieron a las mujeres en las empresas desempeñar mayores roles de liderazgo.

En la región, el 80% afirmó que las trayectorias profesionales se beneficiarán y un 61% que las nuevas prácticas permitirán ejercer mayores roles de liderazgo.

"La transformación al trabajo 100% remoto que tuvieron que hacer muchas empresas, derribó el mito de que la presencialidad es sinónimo de productividad y eficiencia, y el liderazgo situacional y empático cobró vigencia junto con el empoderamiento, corriendo a un lado los métodos de control a reloj" y liderazgo unilateral y vertical", mencionó Mariana Amores, Gerente de Recursos Humanos de Grant Thornton Argentina.

"Las reuniones de negocio ya no son cenas ni se llevan a cabo en clubs de golf los domingos, espacios y horarios en los que las mujeres, muchas veces por sus responsabilidades domésticas, quedaban fuera. La situación parecería tener un mejor equilibrio, mujeres que no se animaban" a pensar en un cargo ejecutivo por la demanda de horas fuera de su casa, ahora deja de ser un obstáculo", opina Amores.

Cómo favorecer el avance laboral de las mujeres en pandemia

"Si las organizaciones no toman medidas concretas, llevará más de 20 años lograr una representatividad femenina de 50% a nivel de CEO", remarcó Ivana Thornton

La Directora de Career de Mercer dijo que además de atender a la cuestión de la representatividad, es necesario implementar medidas que luchen contra la pared de cristal", que es la dificultad que tienen las mujeres para acceder a funciones que se perciben como masculinas bajo los estereotipos de género. "Las compañías están y deberán seguir trabajando en el entrenamiento en sesgos y en establecer políticas y prácticas que faciliten, tanto a hombres como a mujeres, igualdad de condiciones para acceder a diferentes funciones y roles", agregó la experta de Mercer.

Al respecto, Giordano también dijo a iProfesional: "Los niveles de mujeres en Directorios sigue siendo muy bajo, aunque haya podido

mejorar algún punto, lo mismo que en posiciones ejecutivas. Todavía falta coherencia entre el ser, decir y hacer, y que las acciones que se toman muestren cambiar la tendencia y no movimientos espasmódicos para mostrar un avance no sustentable ni sostenible."

"Necesitamos líderes comprometidos con el decir y el hacer, líderes coherentes con entender la situación actual de las organizaciones y puedan desarrollar una hoja de ruta que permita planes de acción ejecutables para que las cosas cambien, con un profundo descubrimiento de los sesgos que actúan inconscientemente, los modelos mentales y estereotipos que no favorecen a la diversidad, entrenamiento a los gerentes que son los que dan las conversaciones difíciles, y planes de acción para implementar una fuerza laboral diversa, equitativa e inclusiva", sentenció.

Mendoza Figueroa, por su parte, indicó que si bien no encontró ni en su organización ni en la de los clientes de VISMA diferencias de género en cuanto a la adaptación al trabajo durante la pandemia, es necesario remarcar que "el liderazgo femenino en el mercado de tecnología brinda un valor agregado. Todas las mujeres de VISMA mostraron su compromiso ante sus equipos, incluso son ejemplos de mujeres multitasking" de la pandemia ya que varias tienen hijos pequeños de los que se tuvieron que ocupar en simultáneo con su responsabilidad laboral."

¿Cómo compatibilizar todas esas tareas tanto en el caso de las trabajadoras como el de los empleados hombres? Federico Gelblung, Customer Success Team - VISMA Latinoamérica, aportó un decálogo de consejos:

- Flexibilizar los horarios. Se pueden establecer turnos cortados, diferentes, con padres que -por ejemplo- trabajen por la mañana, puedan ayudar a los chicos con temas del colegio por la tarde y retomen el trabajo a la noche o los fines de semana; o condensar todo lo laboral en 4 días hábiles y tomarse el 5° día libre.
 - Definir horario clave de disponibilidad y complementariedad del equipo en el que todos puedan estar presentes para exponer temas comunes y, por otra parte, complementar horarios entre todos para cubrirse.
 - Rever y ajustar la carga de trabajo y reuniones. Ver si existe la posibilidad de eliminar ciertas tareas que agreguen poco valor, disminuir la cantidad de reuniones semanales, evaluar si es necesario que todos los miembros del equipo participen en todas, etc.
 - Establecer "duplas" de soporte. Es una manera efectiva de reducir tensiones y mostrar real interés en quien necesita ayuda en estos momentos. Si por alguna cuestión particular alguien no pudiera asistir a una reunión, el jefe asigna a un compañero de respaldo.
 - Mantener reuniones "uno a uno". En estos encuentros el jefe debe proporcionar empatía y sostén emocional, apoyo instrumental concreto, un modelo a seguir y manejo creativo de situaciones que se puedan presentar como encrucijadas trabajo-familia.
 - Habilitar una plataforma de encuentro para padres y madres. Se puede pensar en una "comunidad" solo para colaboradores con hijos o bien ampliarla.
 - Implementar planes de licencias. Cualquiera puede tener dificultades trabajo-familia en este escenario especial de pandemia. Para ayudar con el cuidado de los hijos o bien para asistir a algún familiar que contrajo COVID-19, algunas organizaciones otorgan entre un mes y un año de licencia para que el colaborador se sienta con menos presiones para afrontar una situación inesperada.
- "Es muy importante que la solicitud de esta licencia no sea percibida como una debilidad del colaborador sino, más bien, una ayuda concreta de la organización para quien realmente la necesite. Una persona preocupada por su familia no es productiva en el trabajo", sentenció Gelblung.