

# Las mujeres, al frente de la conciliación familiar

**El crecimiento del empleo femenino en América latina en la última década fue casi el doble del promedio masculino. No obstante, sólo una minoría de ellas llega a puestos directivos, sobre todo debido a la imposibilidad de equilibrar la vida familiar con las obligaciones laborales, según un estudio presentado en el IAE. Aquí, un análisis de los principales frenos e impulsores de la carrera laboral femenina.**

La presencia cada vez mayor de mujeres y jóvenes de la Generación Y en las empresas está provocando cambios en los esquemas de gestión y retención del talento. La remuneración no es para estos grupos un motivo suficiente para ingresar o permanecer en una compañía, sino que el buen clima laboral y la disponibilidad de tiempo para sí mismo y su familia ganan terreno. Esto obliga a las organizaciones a ser más flexibles y fomentar una cultura conciliadora entre sus líderes.

Las mujeres fueron las primeras impulsoras de esta cultura de equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar. Pero, aunque en el último tiempo se han logrado avances en la situación laboral femenina, aún queda mucho camino por recorrer. "En los últimos 10 años, la media anual de crecimiento del empleo femenino en América latina fue del 6,2%, casi el doble que la masculina, que fue del 3,3%", destacó Patricia Debeljuh, investigadora del Centro Standard Bank de Conciliación Familiar y Empresa del IAE (Confyne) y directora de la consultoría Más Valores. "Ellas están fundando empresas a un ritmo más acelerado que los varones", puntualizó la especialista durante el Seminario de "Mujer y Liderazgo" organizado por el IAE.

De hecho, las empresas creadas por mujeres abarcan hoy entre el 25% y el 33% del total del mercado, según el reporte regional "International Business Report" de Grant Thornton. No obstante, el 32% de las empresas de la región y el 47% de las empresas argentinas no tiene a ninguna mujer ocupando puestos directivos.

En tanto, según el estudio "La agenda del directivo" realizado en

el IAE en 2009, el 60% de los ejecutivos (hombres y mujeres) sostiene que el trabajo los aleja de sus actividades familiares; el 58% considera que, cuando llega a su casa está agotado para participar en actividades familiares y el 43% cree que trabajar muchas horas es la forma de conseguir avances en su carrera laboral.

## Barreras invisibles

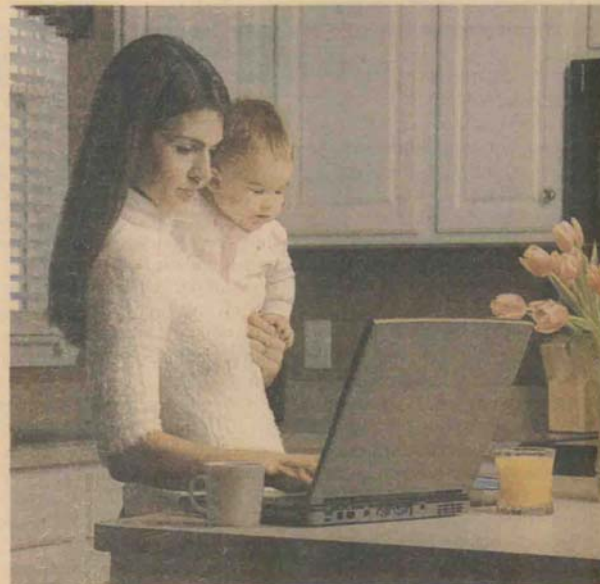
Varios casos relatados por Debeljuh pintan el panorama. "Ser bonita ha sido un obstáculo porque tengo que demostrar que soy inteligente. Si entro a una reunión me cuido de mirar a alguien porque creen que le estoy coqueteando. Entonces, actúo de manera dura e impersonal de entrada", le confesó una ejecutiva colombiana de 32 años. "Sé que tengo que trabajar el triple para no ser discriminada", le aseguró una directora financiera de una empresa brasileña. Sin duda, las mujeres demuestran con creces que pueden ocupar cargos directivos. Pero la percepción general es que lo logran a un costo más alto.

"La situación en el mercado laboral indica que se selecciona a las mujeres para posiciones inferiores a las de su cualificación profesional. Con *currículum* similares, se suele ubicar a los varones en puestos estratégicos, mientras que a ellas se les asignan puestos de soporte o *staff*", señala Debeljuh.

La discriminación es solapada, pero existe. A veces se trata del uso del lenguaje: la mayoría de los cargos directivos tienen género masculino (presidente, director, gerente). En tanto, en los avisos para búsquedas de puestos ejecutivos, se pueden detectar preferencias de sexo: 85% piden varones, 12% les resulta indistinto y sólo 3% prefieren mujeres.

ra de elegir un trabajo (21%), superando al clásico salarios y beneficios (20%).

Según el trabajo, el 76% piensa casarse (un 10% ya lo está) y al 85% le gustaría tener hijos. El 88% considera que sentiría su vida vacía sin hijos y el 63% ubica a la familia como fuente de mayor satisfacción vital. En tanto, el 55% aspira a formar hogares de doble ingreso donde ambos trabajarán a tiempo completo y buscarán la forma de conciliar el trabajo con la vida familiar. No obstante, prevalece la idea de roles tradicionales en la mayoría de ellos. Los varones manifiestan en un 45% que están de acuerdo en asumir el papel de principal proveedor del hogar, frente al 3% de las mujeres.



## Las madres y el empleo

En la Argentina del Bicentenario, las madres aportan casi la mitad (el 47,6%) del ingreso total de los hogares (ITH), tomando en cuenta a aquellas que trabajan a la par de su pareja, como a las que son jefas de hogar con hijos a cargo. Sin embargo, las madres y las mujeres sin hijos no tienen las mismas oportunidades laborales, según destaca un estudio del Observatorio de la Maternidad.

El trabajo, coordinado por la investigadora Giselle Cogliandro, destaca que la ocupación es más alta entre las mujeres sin hijos (72,1%) que entre las madres (55,7%). En tanto, la tasa de actividad decrece cuando

aumenta el número de hijos. En las que tienen dos niños alcanza el 59,1% y con cuatro o más hijos cae al 39,9%.

Otro indicador que refleja la brecha de empleo que existe entre las madres es el nivel de estudios. El 16,1% de las mujeres profesionales sin hijos trabajan; y también lo hacen el 9,1% de las profesionales con dos hijos y el 2% de las profesionales con cuatro hijos o más. En tanto, más de la mitad de las trabajadoras sin hijos acceden a un empleo formal (59%), mientras que en las madres con hasta dos hijos el empleo formal es del 46%, y sólo del 12,4% en las que tienen cuatro o más hijos.

"Hay barreras visibles, pero las más difíciles de sortear son aquellas invisibles y autoimpuestas", dice Debeljuh. Las primeras constituyen un techo de cemento. Las segundas son el famoso techo de cristal, construido por factores culturales y prejuicios que tienen los hombres, pero que también manifiestan las propias mujeres.

También hay reglas no escritas que dejan afuera a las mujeres de una carrera laboral. Una de ellas es la percepción social negativa que tiene la ambición de progreso femenina. Y otra es que, al ser el universo directivo predominantemente masculino, las mujeres suelen quedar afuera de oportunidades de *networking* típicamente varoniles, como partidos de fútbol o el cada vez más popular *after office*, del que muchas madres desisten por falta de tiempo.

## Cuestión de actitud

"Ante la comunicación de un ascenso laboral, lo primero que pre-

guntan los hombres es cuánto hay de aumento. Y las mujeres, cuál será el nuevo horario y si esto les quitará mucho tiempo a sus obligaciones familiares", dice Debeljuh. Claramente, las prioridades han sido históricamente diferentes, aunque esto tiende hoy a cambiar (ver recuadro).

Para ellas, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el nivel de interés y desafío que les plantea el nuevo trabajo y las posibilidades de promoción profesional ocupan los primeros lugares a la hora de tomar una decisión. En los varones, el aumento de ingresos económicos, las posibilidades de proyección profesional y el nivel de desafío del nuevo trabajo son las tres prioridades. Esto responde a un esquema tradicional en el que el hombre es el proveedor del hogar y la mujer, aunque integrante del mercado laboral, aún tiene la responsabilidad principal de las tareas domésticas y la crianza de los hijos.

## A dos puntas

**39%**

de los ejecutivos afirma que el empleo ideal es el que está disponible las 24 hs.

**30%**

piensa que los empleados que están altamente comprometidos con sus vidas personales no pueden estar comprometidos con el trabajo

**42%**

concorda que sus jefes no reconocen que tienen obligaciones como miembros de una familia

Fuente: IAE Business School.

También según datos de Debeljuh, para la mayoría de las mujeres, el mayor obstáculo en su carrera profesional es la permanente sensación de "doble jornada" en el trabajo y el hogar (67%). También es generalizada la percepción de "sacar adelante la familia sola", aún en mujeres que están en pareja (31%). El número de mujeres que señala como obstáculo la "incomprensión de compañeros y jefes/as (30%) es asimismo bastante sugestivo. Por último, un llamativo 22% señala como barrera en la carrera a su pareja o marido.

Más allá de las percepciones, existen frenos objetivos a la carrera laboral femenina. Entre ellos, la escasa representatividad de mujeres en puestos de dirección, lo que hace que existan pocas referentes y mentoras en quienes apoyarse; los modelos de dirección predominantemente masculinos aún entre las mujeres directivas; las reuniones a última hora de la tarde y la brecha salarial, entre varones y mujeres, que en la Argentina es de un 14%.

## De víctimas a protagonistas

No todo está perdido y, en los últimos años, está creciendo una tendencia en las organizaciones hacia una mayor flexibilidad que permita a las mujeres hacer carrera sin descuidar su vida personal y familiar. De hecho, el Índice de Empresas Familiarmente Responsables (IFREI), elaborado por el Confyne destacó en 2009 que en la Argentina hay un 5% de empresas que pueden considerarse "familiarmente responsables" y un 78% que está en camino de serlo. Las medidas más adoptadas tienen que ver con los horarios flexibles, licencias extendidas por maternidad, paternidad y adopción, guardería en la empresa y programas de teletrabajo.

María Gabriela Ensinck