



Foto: Santiago Trusso

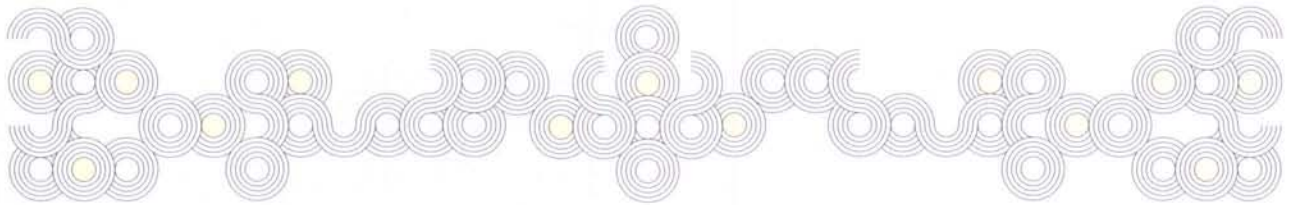
# Womenomics

POR QUÉ ELLAS PISAN, CADA VEZ, MÁS FIRMES EN POSICIONES CLAVE DEL MUNDO POLÍTICO Y EMPRESARIO. CUÁL ES SU VALOR AGREGADO.

Por  
*Carla Quiroga.*  
Informes: Cecilia Valleboni.  
Fotografías: Nico Pérez

**R**enuncio. Mi hija es muy chica”, le dijo Clarisa Estol a su jefe, Eduardo Elsztain. “¿Qué necesitas?”, fue la respuesta del número uno de IRSA. Corría la década del '90 y poco se hablaba de flexibilidad en las empresas. “Cuando me lo preguntó, me di cuenta de mi error. Ni siquiera había pensado en un plan B. A veces, somos nosotras mismas las que claudicamos y somos poco consistentes con el objetivo. Cuando uno se focaliza sólo en los obstáculos, no se da cuenta de todo lo que puede hacer”, analiza la ejecutiva, co-fundadora y directora de Fondo de Inversión en Tierras, quien trabajó 18 años en IRSA y, en ese entonces, pudo continuar en la posición gracias a que demostró que más importante que las horas trabajadas es el cumplimiento de los objetivos planteados. “En el día a día, me iba más temprano. Pero, cuando dormía a mi hija, a las 9 de la noche, trabajaba desde casa. Y... sí, tenemos que trabajar el doble para que los hombres nos empiecen a tomar en cuenta”, reconoce Estol y recuerda, entre risas, las oportunidades en las que las propias mujeres, en cócteles, le preguntaban de quién era secretaria en el Banco Hipotecario cuando, en realidad, era la presidenta de la entidad.

Foto: Santiago Trusso



El desafío es grande: terminar con prejuicios culturales, lograr que los hombres las escuchen y las tomen en cuenta. Un tema que preocupa y ocupa al director de Recursos Humanos de una multinacional reconocida por sus políticas de flexibilidad, quien, ante el éxodo de mujeres de su organización, encuestó a las desertoras sobre el machismo de los jefes.

La realidad es que el reto de “romper” con el techo de cristal, la barrera invisible que impide el desarrollo de las mujeres en las empresas, va más allá del horario flexible, la licencia extendida por maternidad y el *telecommuting*. Plantea un cambio cultural, que compromete a las propias mujeres, incluso, hasta en la educación de sus hijos.

Cecilia Mosto, socio Gerente de CIO Reseach, reconoce que, aun hoy, el rol de la mujer como decisora queda circunscrito a los aspectos relacionados con la vida familiar. Como ejemplo, comenta que, todavía, en estudios políticos, se trata de no encuestarlas con sus maridos presentes o cerca.

De todas formas, los tacos suenan tanto en ámbitos empresariales como políticos. “Tenemos una enorme oportunidad de mostrar lo que podemos hacer. Además, los que votan se dieron cuenta de que, por mucho tiempo, los hombres tomaron decisiones y, ahora, quieren saber qué hacemos nosotras. Con el tiempo, la brecha se achicará”, dice María Eugenia Vidal, vice jefa electa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. “Estamos preparando mujeres para la toma de decisiones y dejaremos un camino hecho para que

nuestras hijas y nietas puedan compartir con el hombre los ámbitos de discusión”, afirma Mónica López, presidenta de la Fundación de Educación 15 de Octubre, vicepresidente del bloque Unión Celeste y Blanco de la Legislatura bonaerense y candidata a vicegobernadora de la Provincia por el Frente Unión para el Desarrollo Social (UdeSO) en las pasadas elecciones del 23 de octubre.

### Desde la raíz

Estol está convencida de que no hay que acomodar el paradigma, sino cambiarlo. Se pregunta cómo lograrlo, si quienes siguen realizando la mayoría de las entrevistas laborales son hombres, que, naturalmente, resuelven esos encuentros velozmente porque, por su esencia, se venden más rápido que las mujeres. Esto genera una desventaja porque ellas, en general, no llegan a mostrar su potencial.

Igual, aclara: “El día que se termine el machismo bien entendido, perdimos”. La ex directora de una multinacional—empresa catalogada como una de las mejores empleadoras—, quien colgó los botines de su carrera *corporate* para dedicarse a la consultoría, coincide con la ex banquera. “Al principio, por lo bajo, se decía que me realizaban devoluciones más suaves por ser mujer. Yo pedía que me trataran de la misma manera que a los hombres. Con los años, me di cuenta de que nos tienen que tratar diferente”, afirma. En línea, los número uno de las compañías reconocen que, antes, las mujeres solían masculinizarse para ocupar cargos directivos. Hoy, en cambio, hacen lo contrario y sacan a relucir las fortalezas del *management* femenino: percepción, empatía, espíritu motivador y entusiasta, la capacidad para construir autoridad basada en el consenso y para gestar equipos y el don “*multitasking*”.

“Me pasó que, de estar hablando sobre una operación de US\$ 50 millones, tuve que interrumpir la conversación para decirle a mi empleada doméstica que le pague \$ 15 al sodero, ante la mirada atónita de mi interlocutor (un hombre, por supuesto), que no entendía cómo alguien podía pasar de hablar de US\$ 50 millones a \$ 15”, ilustra una ejecutiva de primera línea. Desde otro lado, Andrea Grobocopatel, VP de Grupo Los Grobo, el mayor productor de granos del país, afirma que el espíritu femenino entiende a la perfección lo que necesitan los distintos grupos de interés. “Podemos pensar en proveedores, empleados, accionistas y clientes con más apertura y facilidad. Los hombres ponen más foco y nosotras miramos los distintos intereses”, describe.

Grobocopatel reconoce que no le fue fácil “hacerse un lugar” en la empresa familiar. “Muchas veces, las organizaciones esperan que ellas dirijan como hombres y se pierden las ventajas que genera la diversidad. Por ejemplo, las mujeres, siempre,

### Así son ellas

Valoran su trabajo por el impacto en terceros.

Son buenas colaboradoras y buenas gestoras de los equipos.

Trabajan más por satisfacción que por dinero.

Poseen habilidad motora fina.

Multitasking.

Son empáticas y perceptivas.

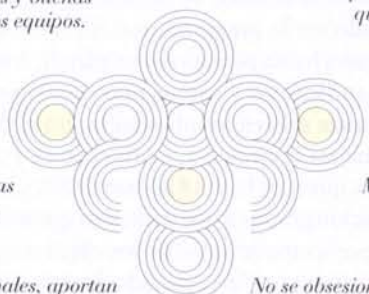
Motivadoras y entusiastas.

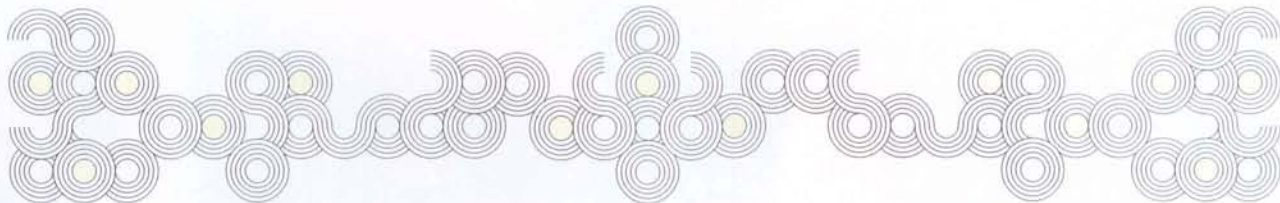
Pasionales, aportan energía a la organización.

No se obsesionan por el resultado.

Construyen autoridad basada en el consenso.

Fuente: APERTURA, sobre la base de entrevistas realizadas.





analizamos tantas alternativas que nos cuesta definir. En esa instancia, el aporte del hombre, naturalmente, ejecutor es clave”, comenta Patricia Debeljuh, directora Ejecutiva del Centro Conciliación familia-empresa del IAE. Rolando Meninato, responsable a escala global de la división de Negocios, Semillas y Aceites de Dow, agrega que, desde el liderazgo, la mayor dificultad está en entender al otro: “Muchas veces, a los hombres nos cuesta y tampoco hacemos el esfuerzo. En esto, claramente, las mujeres nos superan. Tal vez, les cuesta más tratar con otras mujeres. Pero sabiendo que entienden la complejidad de la función que cumplen y del esfuerzo adicional que les demanda el trabajo”.

“Somos efectivas generando equipos de trabajo diversos porque tenemos la capacidad de ver y comprender la diversidad mucho más fácilmente que nuestros opuestos”, describe Ana Renedo, socia de Oxford Partners, firma de *headhunting*. La emprendedora María Rivolta afirma que todo parte de la herencia de la “cultura de ama de casa”. “Buscamos volcar ese concepto de familia en el ámbito empresarial y eso se valora cada día más”, explica. María Laura Tramezzani, VP de la filial de JP Morgan, agrega: “Tal es el aporte que, de a poco, los hombres asimilan las características del liderazgo femenino. Lo familiar-emotivo de las personas es valorado”.

Está probado que las empresas con mujeres en niveles de alta dirección obtienen mejores resultados en términos de cre-

cimiento y ganancias. Alberto Pierpaoli, CEO de The Gender Group, consultora especializada en *marketing* de género, comenta que, en el libro “*Womenomics*”, de Claire Shipman y Katty Kay, se alude a un estudio hecho por la Pepperdine University durante 19 años, entre 215 empresas de las Fortune 500. “En todas las mediciones de rentabilidad (valor de las acciones, ingresos o capital), encontraron que las empresas con los mejores registros en la promoción de las mujeres superaban a la competencia. Las mejores superaban esas mediciones de rentabilidad en un 116 por ciento, en valor de acciones; 46 por ciento, en ingresos; y 41, en cuanto al capital. De todas formas, en los hechos, las mujeres en puestos de dirección escasean”, explica. Pierpaoli afirma que, al repasar las 100 mayores empresas de la región, menos de un 14 por ciento de los puestos en los directorios son ocupados por mujeres. “De los 654 asientos disponibles, sólo 43 son ocupados por mujeres. Esto equivale a menos de 7 por ciento. Apenas dos empresas entre las sondeadas tienen a más de dos mujeres en la junta. Sin importar si la compañía es pública, privada o si cotiza en Bolsa, la historia de la poca presencia es una constante”, agrega.

Ellas, aún, permanecen concentradas en las categorías inferiores de los puestos directivos. “Al techo de cristal, se suma el *sticky floor* (‘piso pegajoso’) que representa el fenómeno de que muchas mujeres se quedan ‘pegadas’ en ciertos puestos,

## Así las ven ellos

### ROLANDO MENINATO,

LÍDER MUNDIAL DE LA DIVISIÓN DE NEGOCIOS, SEMILLAS Y ACEITES DE DOW



“Las mujeres entienden más el área emocional de la gente que trabaja con ellas. A los hombres, en general, nos cuesta más entender y hablar sobre los momentos de las vidas de nuestros colegas o supervisados. En algunas funciones, ellas son mucho más detallistas, observadoras y concentradas en los temas a resolver. Como debilidad, quizás, todavía les falta tomar el liderazgo en situaciones que así lo merecen. Probablemente, lo hacen para no aparecer como demasiado ambiciosas. Pero eso las hace, muchas veces, no asumir posiciones que, naturalmente, deberían asumir”.

### ALBERTO PIZZI,

PRESIDENTE DE KRAFT FOODS ARGENTINA.



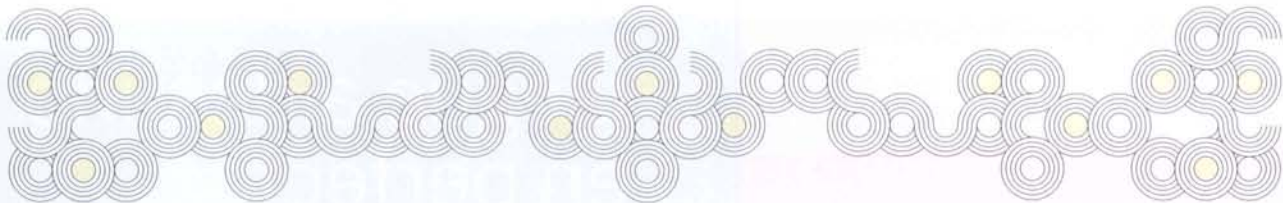
“Si bien nunca tuve en mi carrera la experiencia de haber tenido jefas mujeres, por los años que llevo trabajando en corporaciones, sé que lo mejor del liderazgo femenino es su debilidad: tienen una enorme intuición, ya que son bastante más emocionales que los hombres. Pero, precisamente, es eso mismo lo que les juega en contra, sobre todo, bajo presión. Además, a veces, tienden a ser más severas con los hombres por la necesidad que tienen de demostrar que pueden liderar. De todas formas, es fundamental tener mujeres en el equipo. Está en la riqueza de la diversidad el éxito de una gestión equilibrada en una compañía”.

### DANIEL MAGGI,

DIRECTOR DE RR.HH. DE LAN



“Las mujeres, en general, son más sensibles a las cuestiones personales y detectan mejor ciertos detalles. Especialmente, los relacionados con el manejo del lenguaje, tanto explícito como implícito. Esa atención a los detalles, a veces, les hace perder foco, respecto de los objetivos más relevantes. Les gusta asegurarse el control de los procesos. Los equipos mixtos –pero no integrados por definiciones de cupos, sino en base a una meritocracia bien entendida– se enriquecen con miradas diferentes, que otorgan mayor calidad al análisis y a la toma de decisión. Cuando existen equipos sólo integrados por mujeres, vi cierta dispersión en cuestiones menores y mayor fragilidad en el clima por roces personales”.



alejadas de la cúpula”, agrega Pierpaoli. En esa realidad, mucho tiene que ver que las mujeres tienden a ser excluidas de las redes informales dominadas por los hombres dentro de las empresas, esenciales para el desarrollo de la carrera profesional.

“En los programas de jóvenes profesionales, solemos tomar 65 por ciento mujeres contra 35 por ciento de hombres. En el nivel gerencial, esa relación se iguala. Pero, en el directorio, se desbalancea”, reconoce el presidente de una empresa de consumo masivo. “Me evalúan y presionan para que genere políticas de diversidad. Pero, muchas veces, son ellas mismas las que ponen un freno. Por ejemplo, la carrera en una multinacional se genera teniendo experiencias en otras geografías. ¿Qué puedo hacer si la mujer prefiere no viajar?”, agrega ejecutivo. Recuerda, como dato anecdótico, que, hasta hace una década, en el piso del directorio de su empresa sólo había baño de hombres. “La única mujer del *board* tenía que recorrer un laberinto para llegar al *toilette*”, describe. En el Hipotecario, Estol también tuvo que marcar su sello femenino. “Hice poner el signo de mujer en el baño de Presidencia, que sólo tenía el de hombre, e instalé un espejo en el ascensor del presidente”, detalla.

Otro *karma* con el que cargan las mujeres es el salario: en la misma posición, ganan hasta 20 por ciento menos que un hombre. “Funcionan diferente. La mujer trabaja más por satisfacción e impacto en terceros que por resultados financieros. Se mueve por empatía y ganar dinero no es empático. Ganarle el lugar al de al lado, tampoco. Los hombres son más competitivos. Buscan el crecimiento en posiciones y lo que estimula su actividad es, en general, el dinero. Los hombres persiguen jerarquía, mientras que las mujeres se interesan en conectarse”, diferencia el neurólogo Conrado Estol.

### Teoría y práctica

Las publicaciones con recetas y consejos para lograr el balance trabajo-familia, clave para que la mujer pueda desarrollarse profesionalmente, se multiplican. Sin embargo, se complica llevarlas a la práctica. “Cuando trabajan, asumen una responsabilidad a la que ya tienen: llevar adelante el hogar. Conviven con una carga adicional que las limita”, afirma el consultor de empresas Diego Bercovich. ¿Qué necesitan? “Flexibilidad para trabajar y llevar adelante una familia. El trabajo por objetivo y no el control presencial”, responde Debeljuh. Andrea Raggio, quien integra el directorio local de Unilever, reconoce que tiene que hacer *trade off* entre la vida personal y laboral. “Nosotras mismas nos ponemos las barreras. Quizás, más que barreras, son decisiones de vida”, aclara.

“Tuve que aprender a moverme en un mundo de hombres. Es responsabilidad nuestra integrar otras minorías”, recono-

ce Susana Agustín, la primera mujer que ocupó la posición de presidente en Liberty Seguros.

Si bien es una elección, el precio por estar en la cima, siempre, es más alto que el que pagan los hombres. Alejandro Melamed, autor del libro “Empresas (+) humanas, mejores personas, mejores empresas”, expone que, en base a datos comparados de distintas partes del mundo, casi un 20 por ciento de las mujeres posterga su matrimonio *versus* sólo el 9 por ciento de los hombres; que tres de cuatro mujeres tiene su pareja con empleo a tiempo completo y sólo uno de cada cuatro varones; que una de cada tres mujeres demora su decisión de tener hijos mientras que sólo uno cada diez hombres; que el 12 por ciento del talento femenino decidió no tener hijos y apenas el 1 por ciento del masculino; y que 9 de cada 10 hombres tienen hijos y menos de 7 cada 10 mujeres. “Las empresas son las que tienen que darse cuenta de que la maternidad no es un problema. Está probado que una mujer sola en un directorio no logra grandes cambios. Recién, a partir de tres representantes femeninas se genera una nueva dinámica, en la que se le da una mayor importancia a ellas en la organización”, analiza Pierpaoli.

Gabriela Scardaccione, socia fundadora de la agencia Madre Buenos Aires, reconoce haber postergado la maternidad por la carrera. Hoy mamá de Domingo, de un año y medio, afirma: “Un hijo llega para poner todo en su lugar: la carrera, el ego y la familia”. “Según un estudio hecho en los Estados Unidos, la maternidad hace que, en general, las mujeres no alcancen el mismo desarrollo académico que sus pares masculinos”, comenta el neurólogo Estol, marido de la ex presidente del Hipotecario. Como anécdota, cuenta que la acompañó en un viaje laboral y efectuó una queja formal en Harrod’s por la falta de cambiadores para bebés en el baño masculino.

“Disciplina y prolijidad”, la fórmula de Adriana Noreña, conductora de Google en la región, para avanzar en su carrera. Sandra Slavkis, *General manager* Argentina and New Countries LATAM de Danone Baby Nutrition, agrega la importancia de saber manejar muy bien el *stress* para mantener el equilibrio emocional. “Es vital tener seguridad en lo que pensamos y hacemos. A veces, las mujeres necesitan estar chequeando, buscando confirmación”, profundiza.

Las cartas están echadas y las reglas de juego son claras: las mujeres cargan con una mochila más pesada pero no son mejores, ni peores. Simplemente, distintas. “La mejor decisión es la que se toma en conjunto. El desafío pasa por lograr que ellos entiendan el valor de esa complementariedad. Sobre todo, en un mundo de consumo, en el que la mujer toma el 80 por ciento de las decisiones delante de la góndola”, agrega Debeljuh. ■