



Ver a un grupo de mujeres hablando entre sí siempre ha puesto a los hombres inquietos, decía Germaine Greene. Algo de eso hay en estas páginas, donde, en la previa del Día de la Mujer quisimos establecer una conversación: mujeres hablando entre sí.

Es lógico que reflejemos esta revolución en la que todos los días hay un cambio, por pequeño que sea, que va en la misma dirección: mejorar la vida del ser humano en su conjunto. En la ceremonia de entrega de los Oscar, que fue este domingo, tres humoristas abrieron la ceremonia. Es significativo. El feminismo puede incluir el humor. Es parte de lo que hace del feminismo un movimiento serio. Un documental sobre la menstruación ganó en su categoría y las directoras dieron su discurso burlándose de la supuesta hipersensibilidad que nos agarra a las mujeres. Estos días, en Estados Unidos, se publican libros que hablan de la ira femenina. Y otros que denuncian el machismo que impera en Silicon Valley, el lugar donde se está pergeñando nuestro futuro. Sí, Silicon Valley es machista. Apple y Google lo son y mucho de lo que sale de ahí está teñido por su visión y algoritmos machistas.

En estas páginas se habla de la "absurda brecha salarial", de la importancia de empoderar a las adolescentes y jóvenes, de educar con sensatez a niños y niñas. Varias entrevistadas y columnistas hablan de la importancia de ganar dinero y entender de finanzas. Es un honor para nosotros contar con la pluma y el conocimiento de personas tan destacadas.

El 8 de marzo es un día histórico de conmemoración y reflexión. Vaya si habrá que aplaudir a Jenny Escobar y a Mujeres de Negro, que desde hace 12 años se manifiestan en 18 de Julio en silencio en señal de solidaridad hacia las mujeres que sufren violencia doméstica. "¡Ni una muerte indiferente! ¡Ni una más!", escribe Jenny en nuestras páginas.

Cada día se escuchan más voces. Algunas molestan. Eso es siempre enriquecedor. Es de esperar que en los directorios de las empresas se hable cada vez más del tema y se polemice. "Las empresas tienen que apoyarnos si quieren contar con representantes de la mitad de la población en posiciones de liderazgo", dice Karen Bruck, la uruguaya que tiene un puesto clave en Mercado Libre y ha hecho una estupenda carrera.

Mariana Percovich habla de su experiencia como lesbiana (¿en serio en Uruguay te dicen que no te alquilan el salón

para un casamiento gay?). Y de cuánto queda por hacer para sacudir la matriz conservadora, especialmente en los sectores de menores recursos de la sociedad y en las zonas rurales o más alejadas de la capital.

Hay mujeres que no están embanderadas con la causa, pero que con su trabajo rompieron moldes, como el caso de Silvia Pérez –es gracioso lo que cuenta, que al principio le decían si era la *vedette* de Olmedo–, que cuando empezó a hablar de fútbol en radio y televisión los comentarios eran del tipo "esta qué sabe, que vaya a lavar los platos".

Es interesante el aporte de hombres destacados como Nicolás Herrera, Agustín Mayer y Martín Guerra; algunos, en otros ámbitos, han hecho autocrítica. Chapeau. Ellos y todos los hombres tienen mucho para ganar, porque los números indican que las empresas con mujeres en puestos de decisión son más exitosas. Además, está el otro plano, el afectivo, imprescindible. "Los hombres no serán libres de verdad para amar a las mujeres ni para expresarse con total espontaneidad hasta que las mujeres participen plenamente en las decisiones que afectan a su vida y a la sociedad", dijo Betty Friedan, una pionera del feminismo en el siglo XX.

Esto decía la escritora Ursula K. Le Guin ante un grupo de mujeres universitarias en 1983: "Deseo que vivan sin la necesidad de dominar, y sin la necesidad de ser dominadas. Deseo que nunca sean víctimas, pero deseo que no tengan poder sobre otras personas. Y cuando fracasas, y estés derrotada, y con dolor, y en la oscuridad, espero que recuerdes que esa oscuridad es tu lugar, donde vivís, donde no se pelean guerras y donde no hay guerras que se ganen, pero es donde está el futuro. Nuestras raíces están en la oscuridad; la tierra es nuestro lugar".

Solía decir Le Guin que es comprensible que las personas se asusten y enojen cuando las mujeres hablan, porque en esta sociedad bestial, cuando las mujeres hablan de verdad, lo hacen de una manera subversiva. No pueden evitarlo. "Si te están manteniendo abajo, tenés que romper, te sublevás. Somos volcanes. Cuando nosotras las mujeres ofrecemos nuestra experiencia, que es nuestra verdad, como una verdad humana, todos los mapas cambian. Hay nuevas montañas. Eso es lo que quiero escuchar, el volcán en erupción". Y al final agregaba: "No caigamos de nuevo en el silencio. Si nosotras no contamos nuestra verdad, ¿quién lo hará? ¿Quién hablará por mis hijos y los tuyos?".



DIRECTORA EDITORIAL | Adela Dubra  
 SUBDIRECTORA PERIODÍSTICA | Daniela Bluth  
 JEFE DE FOTOGRAFÍA | Leo Barizzoni  
 DIRECTORA DE ARTE | Florencia Méndez  
 EDITORAS | Carolina Villamonte y Patricia Mántaras  
 REDACTORES | Marcela Baruch (gastronomía y vinos),  
 Florencia Pujadas, Elena Rizzo y Bernardo Wolloch  
 SOCIALES | Rosana Zinola (coordinadora),  
 Clementina Delacroix y Valentina Villano.  
 FOTÓGRAFOS | Luciano Dogliotti y Adrián Echeverriaga  
 PRODUCCIÓN | Sofía Miranda  
 COLUMNISTAS | Claudia Amengual y Carmen Posadas  
 SECRETARÍA | Claudia Rezende  
 DEPARTAMENTO GRÁFICO | Marcelo Cabeza (Jefe),  
 Mabel Durand, Pablo González, Leticia Cencio,  
 Claudia Salituro (Digitalización de imágenes)  
 CORRECCIÓN | María Isabel Caputo y Martín González  
 ARCHIVO | Susana Martínez  
 SERVICIOS ESPECIALES | AP, AFP y EFE

DIRECTOR GENERAL | Atanasio Aguirre  
 DIRECTORA EJECUTIVA | Estela Bartolic  
 CONSEJO EDITORIAL | Atanasio Aguirre,  
 Luis Eduardo Cardoso, Cecilia  
 Pombo de Arrillaga

**BUSQUEDA**

DIRECTOR PERIODÍSTICO | Andrés Danza

DEPARTAMENTO COMERCIAL  
 GERENTE: Daniel Mendiveerry  
 dmendiveerry@busqueda.com.uy  
 dmendiveerry@galeria.com.uy

Mercedes 1131. tel.: 2902 1300\* fax.: 2902 2036  
 e-mail: galeria@galeria.com.uy

IMPRESO EN EL PAÍS SA | RUTA 1, KM 10,  
 ESQ. CNO. CIBILIS / TEL.: 2901 7115 |  
 DEPÓSITO LEGAL N° 366.591

**galería de Búsqueda** es una revista semanal  
 que se distribuye todos los jueves con  
**Búsqueda**  
 Su venta en forma separada está prohibida

**PORTADA** | Laura Raffo, Lucía Garibaldi y  
 Mariana Percovich. Foto: Irina Raffo.

SEGUINOS:

@galeriarevista  
 /galeriarevista  
 @galeriarevista

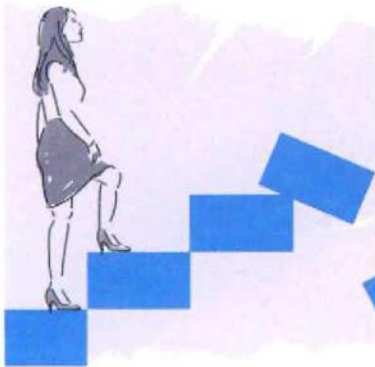


**7** Hall / De más y De menos.

**14** Entrevista con la española Cayetana Álvarez de Toledo, exdiputada por el PP, periodista y doctora en historia.



**18** El vínculo de las mujeres con el trabajo es complejo, incluso perverso.



**28** Entrevista con la economista uruguaya Amparo Mercader, radicada en Washington DC y socia de Pricewaterhouse Coopers.



**32** Los principales partidos políticos cuentan con mujeres jóvenes que militan y apuestan a que los asuntos de género cobren protagonismo.



**40** Sophie, la primera ciudadana robot del mundo, llegó a Uruguay para participar en el America Business Forum.



**42** Convocadas por **galería**, 23 mujeres destacadas en distintas áreas reflexionan a propósito del 8 de marzo.



**66** Valeria Rodríguez es la primera militar uruguaya en asumir como oficial de Estado Mayor en la oficina principal de ONU en el Congo.

**70** De las artes a la ciencia y el deporte, 12 jóvenes uruguayas que prometen.



**84** La ceremonia del Oscar logró aumentar el **rating**, pese a la falta de anfitrión y a los discursos largos.

**90** En Carrasco se instaló Asencio Bar, un espacio gastronómico de tapeo, tragos, cervezas y vino.



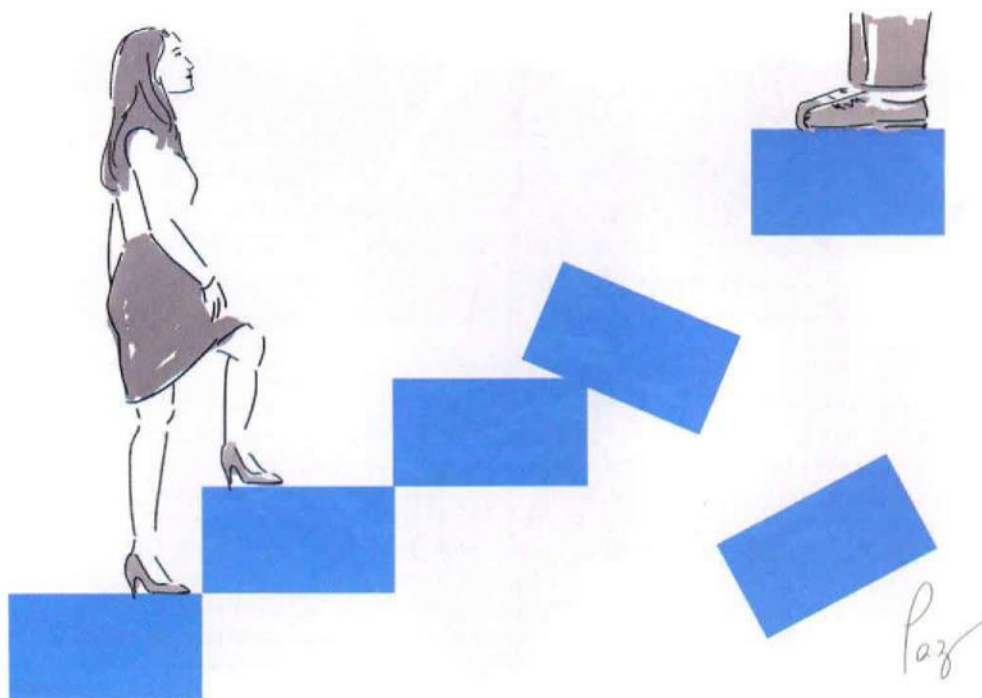
**94** HORÓSCOPO

**96** ENTREVISTA  
Ida Vitale.





**EL VÍNCULO DE LAS MUJERES CON EL TRABAJO ES COMPLEJO, INCLUSO PERVERSO. SU NIVEL DE PREPARACIÓN SIGUE SIN SER PROPORCIONAL A LOS CARGOS QUE OCUPAN NI AL SALARIO QUE PERCIBEN. LOS MOTIVOS QUE LAS RETIENEN SON MÚLTIPLES, PERO SU VALÍA EMPIEZA A APRECIARSE**



# Carrera de obstáculos

**Aunque hay sectores** en los que la brecha salarial entre hombres y mujeres puede achicarse, hoy en Uruguay alcanza el 26%. Esto equivale a tres meses de trabajo al año sin recibir un salario. Según un estudio que realizó Ferrer en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Ecuador, si una mujer empieza a trabajar el 1° de enero, la diferencia salarial que tiene con respecto a un hombre en la misma tarea lleva a que ella recién empiece a percibir ingresos el 3 de abril, para hacer más gráfico el dato.

La fuerte feminización de cier-

tas ocupaciones, como enfermeras, maestras, psicólogas, cocineras y trabajadoras domésticas, y la masculinización de otras, como cirujanos, obreros, soldados y chef, es otra arista de la desigualdad de género. Según la encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2014 sobre desigualdades de género, esto deriva en la concentración de las mujeres en un número limitado de ocupaciones asociadas a las tareas que se consideran apropiadas para ellas, que “comparten la característica de

poseer peores condiciones de trabajo en términos de formalidad, salarios, capacitaciones, posibilidades de ascenso, entre otras, y menor valoración social respecto a las ocupaciones realizadas por los varones”.

Algunas metáforas ilustran los escenarios adversos que puede experimentar una mujer en su trabajo: “pisos pegajosos”, “escaleras rotas”, “techos y paredes de cristal”. Pueden ser temporales pero, por lo general, estos escenarios las retienen más tiempo del deseado. A veces no

salen nunca, como el nivel de un videojuego que no se puede superar solo con habilidad.

**TRANCADA EN EL MISMO NIVEL.** De acuerdo a un estudio de ONU Mujeres sobre *El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe*, en el extremo inferior están los “pisos pegajosos”. Allí están las mujeres que cuentan a lo sumo con educación primaria y tienen ingresos familiares bajos. Aunque estén insertas en el mundo laboral, su situación suele ser precaria, en muchos casos son madres adolescentes y el trabajo doméstico y de cuidados, no remunerado, carga sobre sus hombros.

Un peldaño más arriba están las mujeres varadas en “escaleras rotas”. Tienen educación secundaria y vienen de hogares con ingresos intermedios, y aunque formen parte del mercado laboral, no consiguen dar el salto a un puesto que les ofrezca mejores condiciones, y tal vez por temor a caer al piso pegajoso, se quedan ahí. Las tasas de monoparentalidad son relativamente altas entre estas mujeres, como lo es la carga de trabajo no remunerado.

Más arriba están los “techos de cristal”, el concepto más difundido de los tres. Refiere a las mujeres con educación terciaria e ingresos familiares altos que acceden a buenos puestos pero se encuentran con un tope que limita su crecimiento en la organización tanto a nivel de desarrollo profesional como económico. Aunque los hijos no son para este sector un freno para acceder al trabajo como en los ejemplos anteriores por tener otras opciones, siguen dedicando una parte mucho mayor de su tiempo al trabajo doméstico no remunerado que sus pares varones. Muchas de las mujeres detenidas bajo el techo de cristal se sienten



ten atrapadas en lo que los estadounidenses llaman *marzipan layer*, capa de mazapán, que con un ejemplo de repostería define a los empleados ubicados justo debajo de los gerentes y sobre los funcionarios junior. Encontrar salida para una mujer no siempre es sencillo.

“No creo que las mujeres se estén volcando en sus carreras tanto como los hombres”, dijo Sheryl Sandberg, COO de Facebook, en un panel en el que el canal de noticias MSNBC reunió a varias mujeres destacadas para hablar de sus desafíos para llegar a la cima. “Por muchas razones las mujeres no están seguras de querer ascensos”, dijo. Según explicó a **galería** Anabela Aldaz, presidenta de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU), además de las brechas de género conocidas, se da un fenómeno que mantiene rezagadas a las mujeres en su carrera profesional que tiene que ver con la falta de confianza o miedo a arriesgarse. “La mujer, para postularse a un cargo o intentar un nuevo desafío laboral, hará análisis de un elenco de variables que el hombre naturalmente no realiza. Con mucho menos análisis y aun sabiendo que no es la persona que reúne todas las competencias requeridas, el hombre será un candidato, mientras que la mujer a menos que esté totalmente segura de que reúne todas las competencias, no se postulará”.

**EL MARKETING PERSONAL.** A esto se suma la falta de propaganda femenina sobre sus propios logros y fortalezas. “Podés negociar por tus hijos, por tu país, y te van a querer por eso. Pero, ¿para ti misma?... ¿Cómo lo haces?”, dijo Cheryl Mills, la asesora de la entonces secretaria de Estado Hillary Clinton en el mismo panel de

MSNBC. Según Aldaz, “las mujeres en general creemos que si somos lo suficientemente esforzadas, sumado a la capacitación con que contamos, no será necesario hablar de nuestros logros o éxitos, basta con que el resultado del trabajo demuestre nuestras cualidades, y sin embargo esto no es así”. Y agrega: “Es necesario tomar ejemplo de los hombres y expresar con claridad nuestros objetivos, compartir nuestros logros, hacer mejor marketing de nuestras habilidades, en pos de una mayor proyección profesional”.

Está comprobado que desde la primaria hasta la universidad las niñas superan a los niños en el ámbito académico, no obstante, recuerda Aldaz, “los hombres siguen ocupando el 95% de los puestos más altos en las empresas de mayor porte”.

La compañía Great Place To Work (GPTW), que realiza anualmente una investigación sobre clima organizacional en 58 países, lleva adelante desde 2003 la misma tarea en Uruguay. Del trabajo de 2018 con más de 65 empresas, en las que encuestaron a más de 9.000 empleados, se desprendieron datos como que las mujeres más jóvenes son mucho más críticas en cuanto a la percepción del salario justo y a la equidad en los ascensos que se otorgan que las mujeres mayores, más tendientes a aceptar las condiciones dadas. Podría ser el principio del cambio.

**EL TECHO DE CRISTAL O SEGREGACIÓN VERTICAL.** Las mujeres tienen menos chance de acceder a puestos de decisión, tanto en el sector público como en el privado. “El tema de género nos preocupa y lo venimos relevando a nivel mundial. En mayo, Argentina estará publicando su primera lista, y Colombia también. Brasil la tiene hace muchos años y

## Economía feminista, según la academia

En el curso Economía y Género de la Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República, la economista e investigadora Alma Espino aborda el concepto de la “economía feminista”, que explica que las desigualdades de género —que hacen que las mujeres tengan una posición subordinada en todos los planos de la sociedad— no solo importan para las mujeres, sino también para el bienestar de las sociedades. ¿Por qué? Porque las desigualdades de género retroalimentan y se refuerzan con otras desigualdades sociales, étnicas y raciales, entre otras. Además, asegura que las actividades que realizan las mujeres en forma cotidiana, que tienen que ver con el cuidado de los seres humanos, son fundamentales no solo para empujar la fuerza de trabajo para el desarrollo biológico y social de la humanidad, sino también para generar valor y permitir el funcionamiento de las economías.

Espino sostiene que desde el punto de vista académico hay poco para decir sobre si la relación que tienen las mujeres con el dinero es distinta o igual a la que tienen los hombres, porque hay pocos estudios al respecto. En otras partes del mundo las investigaciones dicen que sí, pero que las mujeres gastan sobre todo para sus hijos. “No en vano las políticas sociales que se han venido dando en América Latina en los últimos 20 años las reciben las mujeres, porque es una manera de asegurarse que la plata vaya al hogar. Eso no quiere decir que la plata sea de ellas, probablemente para ellas no haya nada”, aclara la académica.

Por otro lado, a pesar de que las mujeres son menos propensas a pedir préstamos por preferir moverse dentro de lo seguro, un estudio de hace unos cinco años sobre la base de una encuesta del Ministerio de Desarrollo para Pymes indica que las mujeres son mejores pagadoras que los varones. Además, si se miran a nivel estadístico, los negocios femeninos no solo son menos en cantidad que los de los hombres, sino que son mucho más pequeños, con ambiciones de crecimiento económico más bajo.

México también”, dijo a **galería** Fedra Feola, *country manager* de GPTW. En marzo de 2020, Uruguay publicará su primera lista de los mejores lugares para trabajar para mujeres. “Todo este año vamos a estar relevando las organizaciones que tienen excelente clima y que a su vez fomentan la equidad de género en todos sus aspectos, desde la educación y la conciencia, no solo

un tema de cuota”, agregó Feola.

Aunque esos resultados se conocerán el año que viene, GPTW hizo *zoom* en los datos vinculados a las mujeres para llegar a determinadas conclusiones de las más de 65 empresas que estudiaron en 2018. Los resultados no sorprenden: los trabajadores con nivel de educación terciario completo y posgrado se componen en un 55% de mujeres y un



45% de hombres. Sin embargo, cuando se observa esta misma población por niveles jerárquicos, a nivel de directores y gerentes no se acompañan las proporciones anteriores: solo 37% de la población de directores y gerentes son mujeres y 63% se compone de hombres. "Estas brechas, en aquellas empresas que gestionan su clima laboral en niveles de excelencia, se achican significativamente".

Las mujeres que logran acceder a un cargo directivo, es probable que se encuentran con la brecha salarial. De acuerdo a cifras de OMEU, los hombres en cargos directivos suelen cobrar entre 20% y 40% más que una mujer con la misma formación y experiencia.

**LAS PAREDES DE CRISTAL Y LOS TERRENOS INEXPLORADOS.** Al desafío de romper el techo de cristal se suma también el de derribar las paredes de cristal, que habla de la dificultad de moverse horizontalmente en una organización hacia áreas prácticamente reservadas para hombres. "Durante la carrera profesional de una mujer es habitual hablar de carreras 'silo', es decir, modelos de crecimiento dentro de una misma área, sin diversificar en responsabilidades y actividades en una misma empresa. Esta forma de trabajo lleva a que no se desempeñen todas las funciones empresariales y consecuentemente no se adquiere suficiente experiencia en la gestión correspondiente a distintas funciones", explicó Aldaz. Aunque hoy las mujeres han logrado mayor acceso a cargos gerenciales, no se les da por lo general entrada a los puestos en los que se toman las decisiones económicas estratégicas.

Algunas hipótesis se apoyan en evidencias que señalan que la discriminación en el lugar de trabajo y los diferentes caminos profesionales que siguen hombres y mujeres encuentran tam-

bién su explicación en preferencias diferentes. *The Economist* cita una investigación canadiense que comparó las reacciones de hombres y mujeres a dos avisos para el mismo trabajo, pero redactado de manera diferente. Uno de ellos usaba palabras estereotípicamente masculinas, como 'líder' y 'competitivo', y el otro, términos estereotípicamente femeninos, como 'apoyo', 'interpersonal' y 'comprensión'. "Las mujeres encontraron los trabajos 'masculinos' menos atractivos, pero no porque sintieran que no los podían hacer. Leyeron las palabras como una señal de un lugar de trabajo dominado por hombres, al que no pertenecerían".

**MURO DE LA MATERNIDAD, BONO DE LA PATERNIDAD.** Mientras la participación de la mujer en el mercado laboral disminuye con hijos menores a 12 años, y recién a partir de esa edad empieza a aumentar, en el caso de los hombres es al revés: la tasa de empleo aumenta significativamente cuando tienen hijos pequeños, según datos del INE. Es decir que, llegado el momento, es la mujer la que resigna su carrera por el hogar y el hombre el que toma el rol de proveedor.

Aunque la licencia por paternidad se extendió y el uso del medio horario es ahora también una opción para los padres (no solo para las madres), menos del 3% de los usuarios que recurren a la media jornada de trabajo son varones, según una encuesta realizada por el Grupo Sociología de Género de la Universidad de la República.

"Ser madre es uno de los principales obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres", afirma Aldaz. Diferentes estudios han revelado que 84% de los ejecutivos, tanto mujeres como hombres, cree que la maternidad es vista como un obstáculo en la carrera de la mujer. En los puestos jerárquicos es donde más puede pesar la contratación

## Agustín Mayer

Socio director regional de Ferrere y de la oficina de Ferrere en Uruguay.



Agustín Mayer asegura que en su estudio de abogados el talento siempre se procuró sin importar cuestiones de género, socioeconómicas, religiosas y demás. Para él, el talento y las características personales superan todas las etiquetas e identidades. Afirma que los temas de género nunca fueron tenidos en cuenta a la hora de contratar personal. "Realmente no es un discurso. Está en nuestra génesis, en la autodefinición de lo que somos. Eso no quita que en el mundo que hoy vivimos se esté atento a que hay ciertas cosas que son necesarias revisar, no solo en lo discursivo, sino también en la vida real", dice.

Los números hablan por sí solos respecto al personal que integra la empresa. Según Mayer, el estudio siempre estuvo conformado en su mayoría por mujeres y lo explica con una relación lineal respecto a la población que ingresa a la Facultad de Derecho, que son en su mayoría mujeres. Sin embargo, "a nivel de socios ocurre diferente, pero con un porcentaje de mujeres socias que está en torno al 34%. Es alto para nuestra profesión, y dentro del estándar latinoamericano es el mayor", dice Mayer.

En Ferrere Abogados existe un programa en el cual madres abogadas con experiencia acompañan a madres primerizas, y cuando se mudaron en 2013 a su nueva oficina ya contaban con sala de amamantar, incluso antes de la regulación. "Más allá de lo políticamente correcto, esta es una organización que se hace entre todos. Trabajamos con gente, nuestro activo son las personas y los profesionales, y hay que cuidarlos mucho, nunca bajar la guardia", agrega. No obstante, para Mayer "la discusión sobre las cuotas y demás sirve porque al final del día obliga a uno a pensar y se producen cambios culturales en las organizaciones. Como todo, hay que tratar de hacer las cosas de manera equilibrada y no llevarlas a los extremos".

Es un consenso que las mujeres acceden en menor medida a cargos de poder o liderazgo en las empresas privadas. Para el abogado, eso socava el desarrollo de la firma. "Hombres y mujeres nos integramos en la vida diaria y cotidiana y tenemos particularidades e identidades que de cada lado hacen aportes que enriquecen a la organización. Los datos dicen que las empresas y directorios integrados por mujeres tienen mejores resultados", concluye.



de una mujer con hijos a cargo o con planes de maternidad. "La dedicación y el compromiso de una mujer para con la empresa se puede ver cuestionado en estas circunstancias, mientras que nadie discutiría *a priori* que un hombre verá afectada su productividad por ser padre de familia", dijo la presidenta de OMEU.

Por otra parte, la mujer que opta por dedicarse al cuidado de los hijos y sale del mercado laboral está resignando mucho más que su salario. "Pierde oportunidad de actualización y formación permanente, necesarios en cualquier trabajo, sale del circuito de contactos que seguramente le llevó mucho tiempo, fidelizar clientes, reputación, etc.". En el mejor de los casos, la mujer pone en pausa su carrera o pospone su desarrollo.

Para que el costo de conciliar una vida personal con la profesional no sea tan alto hace falta un cambio en la cultura en las organizaciones que facilite la situación, algo de lo que apenas se ven unos ejemplos puntuales. Por falta de oportunidades al momento de reinsertarse en el mercado laboral, aún con hijos ya crecidos, o por no poder compatibilizar la crianza de niños pequeños con un trabajo de ocho horas, abundan los ejemplos de proyectos de emprendedoras independientes que sacan a relucir su inventiva y coraje en circunstancias no siempre óptimas.

Son contados con los dedos los casos en los que es el hombre quien se queda en casa, habilitando el desarrollo de la carrera de la mujer. Un artículo del *Financial Times* sostiene que la falta de mujeres CEO no se debe solo a la discriminación en el ámbito laboral; también encuentra su explicación en el ámbito doméstico. "La razón principal por la que una mujer alpha (dominante) no llega a ser CEO es que han cometido el error, común pero fatal, de casarse con un hombre alpha", explica

Lucy Kellaway, la autora del artículo. "Mi evidencia está basada en una larga observación de mujeres que conozco. Algunas tuvieron carreras brillantes por un tiempo, pero después sus carreras se estancaron. El problema no es que tuvieron muchos hijos, sino que sus maridos alpha insistieron en poner sus propias carreras primero". Según Kellaway, "la lección para la futura reina corporativa es pensar mejor la elección de su marido. Debería ir por alguien que mentalmente sea su par, pero que se sienta feliz interpretando un rol secundario".

**EL VALOR AGREGADO FEMENINO.** Las empresas con más mujeres en sus equipos de dirección tienen mayores ganancias y sus acciones cotizan de manera superior, dijo la presidenta de OMEU. Varios estudios lo demuestran, uno de ellos publicado por *Harvard Business Review*. En él se analizaron 215 empresas de la lista Fortune 500 en el transcurso de más de 28 años y se descubrió que aquellas que contaban con un mayor número de mujeres directivas tenían un rendimiento entre 18% y 69% mejor.

En un artículo que se remonta a 2006, *The Economist* estimó que, a lo largo de la última década, el trabajo de las mujeres ha contribuido más al crecimiento global que China. Al año siguiente, Goldman Sachs informó que varios países y regiones del mundo podrían aumentar notablemente su PBI si redujeran la diferencia del índice de empleo entre las mujeres y los hombres: la zona euro podría aumentar su PBI 13%, Japón 16% y Estados Unidos 9%.

BHP Billiton, una de las compañías mineras más grandes del mundo, descubrió que los yacimientos en los que trabajaban más mujeres mineras eran más seguros. Su presidente, Jac Nasser dijo que con base en diversos estudios y la propia base de

## Nicolás Herrera

Abogado y socio en Guyer y Regules

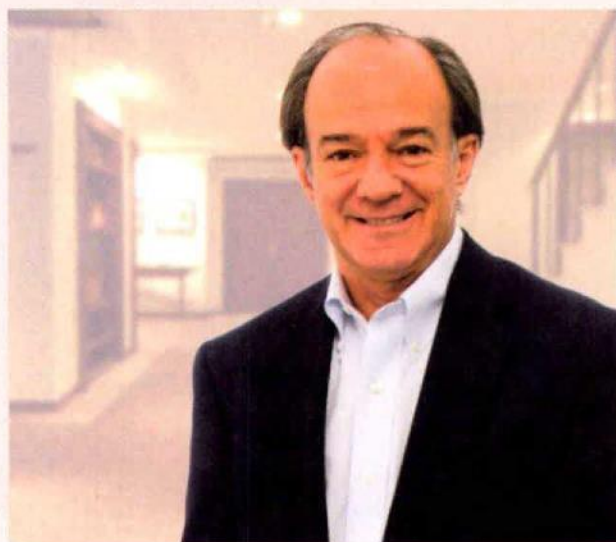


FOTO: DANIEL@STONEK.COM

La firma Guyer y Regules contrata profesionales o estudiantes que ocupen cargos de contador, abogado o escribano. Para eso se fijan en su currículum, capacidades, talentos y aptitudes académicas; "en las características que hacen al potencial de un buen profesional, independientemente del género", afirma Nicolás Herrera.

Aunque actualmente haya más personal masculino, Herrera asegura que año a año la proporción de mujeres aumenta comparada con la de varones. "Hace mucho que notamos que hay una cantidad de mujeres muy capacitadas que superan en número a los hombres", cuenta.

Para él, el sector privado está en proceso de incorporar perspectivas de género mucho antes que el sector público. También destaca que el ámbito privado "no necesita ninguna regulación para hacer algo que es justo, razonable e inteligente". Opina que "el sector público debería tener una venda en los ojos y reclutar a la gente más capacitada o adaptada para los roles que se estén buscando". Y agrega: "al sector público le debería pasar lo mismo que nos está pasando a nosotros: hay una cantidad de mujeres que son mejores y deben ser ellas las que accedan a los cargos. Distinto es en el sistema político, porque no hay un sistema de reclutamiento con mecanismos transparentes".

Herrera opina que las mujeres no deberían tener obstáculos para acceder a cargos de poder o liderazgo. "Ellas salieron un poco más tarde a los ámbitos de trabajos diario, hace más de un siglo, y luego al área profesional. Hoy ya no me lo planteo. Para mí, hay igualdad en la posibilidad de acceso, por lo menos en una firma como la nuestra. Los problemas que se encuentran son otros y tienen que ver con, por ejemplo, el momento de la maternidad, en el que se hace difícil congeñar con el trabajo. Ahí sí las empresas tenemos que buscar mecanismos para hacer posible que sigan creciendo en la organización y a la vez cumplan con ese rol de madre", afirma.

CONTINUA EN LA PÁGINA 24





datos de la compañía, concluyeron que las operaciones más “inclusivas y diversas” dan un mejor rendimiento. Su objetivo es equiparar la cantidad de mujeres a la de hombres para el año 2025.

**EL CAMBIO.** OMEU junto con ONU Mujeres trabajan en la implementación en las empresas de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), un conjunto de buenas prácticas empresariales que promueven la igualdad entre mujeres y hombres en todas las áreas. “Propone la creación de oportunidades de desarrollo para las mujeres dentro de las empresas públicas y privadas, su participación en el liderazgo y la toma de decisiones, igual remuneración por igual trabajo y generación de ofertas de formación, capacitación y desarrollo profesional continuos”, explicó Aldaz. En Uruguay ya son más de 20 las empresas que se sumaron e incorporaron prácticas de forma efectiva, concreta y medible. “También se han implementado medidas legales para facilitar esa igualdad, cláusulas de género en convenios de salarios, ley de cuidados y licencias parentales”, agregó.

Great Place To Work elabora un ranking de las mejores empresas para trabajar dividida en dos categorías, con base en la cantidad de empleados que tienen en plantilla. Mercado Libre lidera la lista en la categoría Grandes

compañías, y DHL en Pequeñas empresas. Mercado Libre es además un ejemplo de prácticas que apuntan a apoyar la maternidad y el cuidado de la familia. Con ese objetivo, implementaron un seguro de vida con un plus para cubrir la escolaridad de los empleados con hijos, ofrecen la posibilidad de congelar óvulos a su personal femenino y extendieron la licencia por paternidad. DirecTV, ubicado en el tercer puesto de las grandes compañías, se enfoca en el desarrollo de las mujeres a nivel profesional, con un programa de mentoreo; uno de visibilidad y búsqueda de oportunidades que apuesta a fomentar la participación de las mujeres en proyectos de alto impacto; un programa de capacitación y entrenamiento para impulsar la carrera de las mujeres dentro de la empresa; y la organización del foro Women Leadership Program 2018, en el que participó un grupo de panelistas conformado por mujeres líderes de la Región Sur y de Uruguay.

El cambio empezó a verse recién en las empresas que apuntan a lograr un excelente clima laboral, pero empezó.

No es fácil despegar los pies de suelos pegajosos, ni llegar a la cima en escaleras rotas, o romper un techo de cristal sin salir malherida. Pero, afortunadamente, aunque falten ayudas, sobra valentía para intentarlo. ■

PATRICIA MÁNTARAS

ILUSTRACIONES: @pazsartori\_ ilustracion

## Martín Guerra

Director de InCapital, Ues, Farmashop y Pagnifique



FOTO: REACHINGU.ORG

Para este empresario, lo fundamental para contratar a una persona es “que las características matcheen lo mejor posible con el perfil del cargo que queremos cubrir”. Y agrega: “Sinceramente, a esta altura de mi carrera, que he tomado cientos de personas con las que he trabajado, realmente no creo que haya una diferencia profesional por género. Simplemente, tengo un cargo vacante y analizo quién se presenta y por las características de lo que se necesita y lo que la persona brinda, se toma la decisión. Siempre lo he impulsado en las empresas que dirijo. Nunca hemos discriminado por género, religión, raza o ninguna característica. Tiendo a pensar que son variables que no discriminan en cuanto efectividad de los profesionales para los cargos”.

Dice Guerra que el género nunca discrimina a favor o en contra. “No estoy de acuerdo en que el sector privado ni el público deba incluir perspectivas de género que involucren a toda la población. Creo que las personas tienden a ser iguales ante la ley. Pienso que cada persona dependiendo de su condición puede aplicar a un trabajo y rendir igual o mejor que una de otro género. Es más, creo que en algunos casos estimula la selección adversa”, asegura.

Sin embargo, la realidad actual o incluso la corrección política puede hacer cambiar parámetros a ciertas empresas u organizaciones. “La verdad es que los tiempos que corren no me llevaron a replantear mi manera de cómo contratar personal. No me parece mal que los movimientos feministas, o cualquier otro, defiendan derechos de determinados grupos. Yo no adhiero a ninguno y no me parece que contribuyan demasiado; no estoy en desacuerdo, pero no me parece que esa lucha sea conducente a algún lado. Las personas que quieren y pueden logran sus objetivos sin importar el género”, opina.

Por último, para Guerra no es importante el acceso de las mujeres a cargos de poder por cuestiones de género. “Sí me parece importante por lo que aportan. Toda mi vida trabajé rodeado de grandes profesionales mujeres, pero por sus habilidades profesionales y no por su género. No estoy nada de acuerdo con los supuestos de estos movimientos. En la mecánica empresarial y más en las primeras ligas gerenciales, nunca he tenido diferencias por género ni creo que haya”, finaliza.



## ¿Y si dejamos que nos tiente el billete?



**“Para pedir el aumento** voy a esperar a que sepan que me mudé a vivir sola, porque así tienen claro que lo necesito”. “Me postulé para el ascenso y estoy segura de que me lo van a dar pero no sé como negociar el nuevo sueldo”. “Yo quiero tener hijos dentro de poco, ¿te parece que lo aclare en la entrevista, me jugará en contra para que me den la gerencia?”.

Estas son solo algunas de las tantas frases que escuché de mujeres, la mayoría profesionales avezadas, en los casi 20 años que llevo trabajando en corporaciones. En general, venían acompañadas de un pedido de consejo porque en el momento de la verdad, cuando estas colegas o amigas tenían que plantear su preocupación al gerente de turno, se frenaban.

Me ha tocado dirigir grupos de hombres y de mujeres y con todos he tenido muy buen diálogo y sintonía, pero lo cierto es que no recuerdo demasiadas oportunidades en las que una mujer se haya plantado en mi escritorio a detallarme lo valioso de su trabajo y cómo se merecía un aumento de sueldo.

¿Qué nos pasa a las mujeres con el dinero? ¿Qué tiene de sucio o prohibido que no nos resulta cómodo reclamarlo para nosotras mismas?

Según la profesora de economía de la Universidad Carnegie Mellon, Linda Babcock, coautora de *Women Don't Ask*, los hombres son cuatro veces más propensos que las mujeres a pedir un aumento de sueldo, y cuando las mujeres lo piden, generalmente solicitan un 30% menos que sus colegas varones. Otros estudios señalan que esto se debe a que se nos penaliza si actuamos “por fuera de lo esperado del género”. Y lo que se espera—inconscientemente—es que la mujer sea conciliadora y mansa.

“Vos sí que sos orientada al billete”, me dijo más de una vez un reconocido empresario uruguayo. Y en su afirmación aplaudió internamente que una mujer negociara su salario con el mismo ahínco que un hombre.

Como economista de profesión, siempre me interesé en estudiar la brecha salarial que existe entre hombres y mujeres. De hecho, ese fue el tema de mi tesis de grado cuando me recibí, en 1998. En Uruguay, las últimas publicaciones en la materia indican que entre los trabajadores con estudios terciarios, por cada 100 pesos que gana un hombre, una mujer gana 76.

Regresiones econométricas mediante, numerosos colegas han comprobado aquí y en el mundo que esta diferencia salarial no logra explicarse por diferencias de capacitación, experiencia, tipo de industria o intereses y que, por lo tanto, se explica por barreras invisibles (una manera más delicada de describir la discriminación).

Por supuesto que tanto hombres como mujeres podemos contribuir activamente a que esta discriminación que proviene de sesgos inconscientes (el hombre lidera y provee / la mujer concilia y nutre), se vaya reduciendo. Señalando el tema cada vez que aparece, creando políticas corporativas que eludan los sesgos, estableciendo evaluaciones de desempeño objetivas...

Pero las mujeres podemos hacer más aun. Podemos tomar un rol de más poder y menos temor, de más seguridad y menos dudas. Tenemos que perderle el miedo a la negociación, al pedido de aumento de sueldo y a solicitar ascensos. Hagamos una lista de nuestros logros, de cómo ayudamos a los resultados de la empresa y empujemos de nuestro lado para que la brecha salarial se cierre. Arrimemos el hombro a la causa y el billete a nuestro bolsillo. ■