



# *La Mujer en Posiciones Senior en las Empresas*

---

Lo que sigue es una transcripción de la presentación hecha el jueves 2 de agosto en el Almuerzo Mensual del Club de Harvard, como parte del panel sobre Liderazgo Femenino. La transcripción está preparada para el uso personal de clientes y amigos de SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS.  
Está prohibida su reproducción o utilización para otros fines.

Buenos Aires, 2 de agosto, 2007.  
Harvard Club de Argentina  
Almuerzo Mensual  
Panel sobre Liderazgo Femenino  
Panelistas:

Silvina Ambrosini, Asociada en Macaya & Suárez Battán: "El rol de la mujer en las posiciones senior de las empresas".

María Laura Santillán, Periodista: "Una experiencia personal en periodismo".

Clarisa Lifsic de Estol, Presidente Banco Hipotecario: "Una experiencia personal en el mundo de los negocios".

---

Buenos días, como les comentó Conrado, me dedico a hacer búsquedas de ejecutivos senior, y estoy acá porque hace ya unos años que vengo investigando la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo y cuánto hay de mito y de realidad en lo que hace a las barreras en el acceso a este tipo de posiciones, basándome en lo que vemos día a día en nuestro trabajo. Y la realidad nos muestra que la mayoría de esas barreras no son estructurales sino autoimpuestas, ya que hoy prácticamente ninguna empresa pone en duda el aporte de las mujeres a sus equipos. De hecho, cuando empecé a investigar este tema organizamos una serie de desayunos con mujeres en posiciones de dirección y ninguna de ellas manifestó haberse sentido discriminada, sino más bien beneficiada por su condición de mujer, a lo largo de su carreras. Aunque todas reconocieron un esfuerzo extra desde lo familiar.

Si pensamos en el requerimiento de muchas empresas de tener un determinado porcentaje de mujeres entre sus ejecutivos, este tema empezó como un tema de cumplir con cuotas de minorías, algo supuestamente antidiscriminatorio a pesar de lo discriminatorio del concepto, y sin embargo hoy estas mismas empresas buscan retener y motivar a las mujeres que valoran de sus equipos e incluso modifican su forma habitual de operar para adaptarse a las necesidades de estas mujeres que desean retener. Y recuerdo con el tema del cumplimiento de las "cuotas" de minorías, cuando por necesidad de cumplir con un requerimiento relacionado con estos temas antidiscriminatorios se frenó un proceso que venía muy bien encaminado. Estábamos a punto de cerrar una búsqueda del Gerente General para Argentina de una empresa Americana de tecnología con un candidato que había pasado por una serie interminable de entrevistas y a todos les había encantado, hasta que alguien en casa matriz objetó que no se podía contratar a este ejecutivo sin antes haber entrevistado a alguna mujer para esa posición. Les explicamos que el Vicepresidente regional, quien nos había contratado para la búsqueda, nos había dejado en claro desde un primer momento que le interesaba poder ver una mujer para esa posición, pero que al momento de explorar el mercado, las mujeres que realmente eran equiparables a los candidatos presentados no estaban abiertas a un cambio y las otras que habíamos visto no eran equiparables. Finalmente cerraron con el candidato que les había gustado a todos, pero llegaron a decirnos que les presentemos una mujer cualquiera aunque sea inferior a los otros candidatos, el sólo hecho de ser mujer la habilitaba para ser presentada, y tuvimos que explicarles que éticamente no podíamos involucrar en un proceso a alguien que sabíamos de

---

entrada que no tenía chances y sólo estaría allí para demostrar que se habían tenido en cuenta mujeres.

Por otra parte, esta dificultad para encontrar una mujer para presentar también nos muestra que, a pesar de que ya casi no existen barreras por parte de las empresas, la participación de la mujer en posiciones de dirección sigue siendo baja en el mercado, y, si bien ha evolucionado, todavía hay margen para que siga creciendo en función de las estadísticas internacionales. Desde 2002 nosotros hacemos una investigación trimestral sobre la situación de los ejecutivos senior en Argentina (ejecutivos con sueldos de más de \$13.000 brutos por mes). Según esta investigación el porcentaje de mujeres en ese grupo creció de menos de 9% en Diciembre 2002 a más de 11% a Diciembre pasado. Esto supone que la cantidad de mujeres en este grupo creció un 56% en estos cuatro años, mientras que la cantidad de hombres creció en un 22%. Sin embargo el porcentaje es mayor y creciente entre ejecutivos de menor nivel, lo que nosotros llamamos ejecutivos medios en el rango salarial de \$13-20.000, donde hay un 13,7% de mujeres; mientras que en el rango de más de \$34.000 es de sólo 2,5%.

En lo que hace a los sectores que más mujeres ejecutivos senior emplean (en número) son la Banca y Consumo. Entre estos dos sectores tienen 50% de las mujeres ejecutivas senior del mercado. Sin embargo, en lo que hace a porcentajes, los sectores que más porcentaje de mujeres ejecutivas senior tienen entre la totalidad de los ejecutivos en estos niveles salariales (por encima de \$13.000 brutos por mes) son Tecnología (16%) y la Banca (15%); y los que menos Industria con 4%, y Retail con 6%. Las áreas funcionales que más porcentaje de mujeres tienen son Auditoría, Recursos Humanos, Asuntos Legales y Tecnología (con porcentajes iguales o superiores a 18%), pero las que más cantidad tienen son Finanzas y Comercial, que son áreas más grandes. El área que menos porcentaje de mujeres tiene es Producción (sólo 1,3%), seguido de la Gerencia General, donde sólo un 4% de los que ostentan ese cargo son mujeres.

En términos de edades, la mujer supone un porcentaje mayor entre los ejecutivos de menos de 40 años (casi 16%); y mucho menor entre los mayores de 60 (sólo un 1,3% de todos los ejecutivos senior de más de 60 años es mujer). Y en cuanto a la nacionalidad de empresas que más porcentaje de mujeres emplean, las empresas norteamericanas son las que tienen un mayor porcentaje de mujeres entre sus ejecutivos senior (casi 13%), mientras que las argentinas tienen menos de 8% de mujeres en este nivel.

Sin embargo no me atrevería a decir que las empresas locales o industriales tienen una mayor resistencia a emplear mujeres en posiciones de liderazgo, sino que es un tema más bien coyuntural. Las empresas americanas tienen equipos considerablemente más jóvenes que las locales, con muchos ejecutivos por debajo de los 40 años y es en este segmento donde más mujeres hay. Pero no es que las empresas locales, o las empresas industriales se resistan a incorporar mujeres, sino que tienden a tener ejecutivos de mayor edad donde los porcentajes de mujeres son menores. De hecho, recuerdo el caso de una empresa local industrial cuyo Gerente General al momento de contratarnos para buscar a su Director de Recursos Humanos, nos dijo claramente que preferiría que sea mujer. Debido a los requisitos que buscábamos, fundamentalmente en términos del tipo de negocios en el que debería tener experiencia el candidato buscado, no encontrábamos en el mercado mujeres que nos parecieran tener el perfil buscado, y le presentamos 4 muy buenos candidatos hombres, pero insistió en entrevistar a una mujer. Finalmente encontramos una mujer buenísima, aunque no venía del sector industrial, la presentamos, a nuestro cliente le encantó, se avanzó en el proceso de entrevistas, se negociaron todas las condiciones (negociación en la cual quedó claro que las mujeres pueden ser excelentes negociadoras) y el día antes de firmar la oferta, después de aproximadamente un mes desde que la habíamos presentado, me llamó para decirme que se

---

bajaba del proceso porque estaba embarazada, y si bien seguía convencida de que quería cambiar de empresa, lo dejaría para más adelante. Lo mejor de todo esto es que si bien el cambio era un excelente desafío y las condiciones que había negociado eran buenísimas, transmitía alegría por su embarazo y ningún pesar por tener que sacrificar esta oportunidad profesional, y sólo me inspiró felicitarla y hablar de su embarazo, finalmente quedé en hablar con el cliente y llamarla. Obviamente ella no tenía ninguna expectativa de seguir en el proceso y mis expectativas no eran mucho mejores, sin embargo cuando llamamos al cliente para comentarle el tema del embarazo dijo: “Hubiera preferido que esta noticia me llegase en un año, pero no voy a cambiar mi decisión” y hoy dos años después, sigue en la compañía.

En lo que hace a la permanencia de las mujeres en las empresas que las contratan, y volviendo un poco a las cifras, también hicimos a fines del año pasado una investigación sobre la permanencia de los ejecutivos que se contratan en el mercado en sus organizaciones en Argentina. En ella descubrimos que, para el período 2002 a 2006, el 20% de los ejecutivos que se contratan en el mercado dejan sus empresas, porque los echan o se van, antes del mes 18 desde su contratación. Para el mes 30 desde la contratación, han dejado sus empresas el 33% de los ejecutivos contratados. Acá en términos de permanencia, las cifras de las mujeres son significativamente peores que las de los hombres. Las razones probablemente estén en el hecho de que las mujeres ejecutivas son en promedio más jóvenes y los ejecutivos jóvenes son más volátiles hasta los 40 años, y en algunos casos la maternidad puede incidir en estas cifras. Sin embargo las razones que llevan a las mujeres a abandonar sus trabajos difieren en términos generales de las de los hombres. En el caso de las mujeres, el dedicarse a emprendimientos propios tiene una mayor incidencia que el pase a otras empresas, ya que las mujeres naturalmente desarrollan una mayor lealtad hacia las empresas en las que se desempeñan en la medida en que tengan buenos desafíos por delante.

Pero, ¿Qué aporta la mujer ejecutivo a la empresa actual que hace que cada vez sean más las empresas que buscan contratar y retener a las mujeres? Algunos trabajos internacionales realizados sobre este tema concluyen que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a ser más persuasivas, inclinadas a tomar riesgos, tenaces, y mentoras que sus pares masculinos. Sus características de personalidad y factores motivacionales producen diferencias de estilo en su labor de ejecutivos. Los ejecutivos realizan aportes a sus empresas desde dos puntos de vista: uno técnico y de gestión a su función, y otro por su personalidad y visión particular del negocio. Las mujeres se diferencian de los hombres más en su aporte de personalidad y visión que en su aporte técnico y de gestión (donde los aportes de hombres y mujeres son equiparables); aportando por lo tanto un valioso complemento al conjunto. Y por otra parte, si tenemos en cuenta que los ejecutivos ingresan a las empresas por el proyecto y desafío profesional y luego se van porque no se llevan bien con su jefe, la posibilidad de tener profesionales con un estilo conciliador en posiciones de liderazgo aporta también en términos de retención y desarrollo de los equipos. Una empresa sin mujeres en posiciones de liderazgo tendrá los mismos defectos de visión que una sin hombres. La teoría de la diversidad supone que teniendo ejecutivos con perfiles similares a los de los clientes, aquellos sabrán “leer” mejor sus necesidades y amoldar el estilo de la empresa al que desean estos. De la misma manera que una empresa que opera internacionalmente se beneficia de tener directivos de los países en los que opera; una que vende en mercados en los que las mujeres tienen un peso importante en la decisión de compra (y las mujeres determinan más del 80% del gasto de los hogares), se beneficia de tener ejecutivos mujeres.

Pero es importante destacar que las nuevas mujeres ejecutivo ya no buscan parecerse a los hombres sino que tienen un estilo de liderazgo que complementa el estilo de sus pares masculinos apoyándose en las fortalezas de las mujeres. Saben que las habilidades que poseen en forma innata son absolutamente valiosas para las empresas. Están mostrando las

---

virtudes de lograr resultados con la influencia y la persuasión. La naturaleza de la economía de la información favorece el trabajo en equipo y requiere de un estilo inclusivo y conciliador, más que el tradicional autónomo y controlador, y este cambio favorece a las mujeres.

Cada vez es más frecuente que nos digan “nos encantaría contratar una mujer para esta posición” y si bien hay muchas mujeres con excelente formación académica y mucho potencial de desarrollo en niveles más bajos, no siempre las hay para las posiciones de dirección. De hecho si bien ha habido muy pocos casos en que un cliente nos ha expresado su preferencia de no incorporar una mujer a su equipo (sólo cuatro casos en las últimas 100 búsquedas hechas), sólo 12 de los últimos 100 ejecutivos contratados a través nuestro han sido mujeres. Creemos que la principal razón de esta escasez de mujeres en determinados niveles es un tema de barreras autoimpuestas, principalmente relacionadas con los mitos de la maternidad y la compatibilidad de una carrera profesional exitosa con la vida familiar. Es por eso que es muy importante el rol que ejercen las mujeres en posiciones de liderazgo al mostrar que una carrera exitosa no es incompatible con una vida familiar plena, y al establecer modelos a seguir por las ejecutivas que se desempeñan en sus organizaciones.

Como conclusión, podría decirles que no existen barreras estructurales sino mitos, la participación de la mujer en posiciones senior está creciendo al doble del ritmo que los hombres en Argentina, y si bien esto no es así en las gerencias generales debido a que todavía hacen falta más mujeres en las gerencias funcionales, seguramente llegará el momento en que también crezca la participación en este segmento. Las empresas buscan mujeres para equilibrar los estilos de liderazgo de sus equipos generando entornos donde la persuasión y la influencia tengan mayor peso que la autoridad.