

Mujeres *que hacen*

El Cronista

EDICIÓN ESPECIAL. Esta publicación forma parte de la edición N° 33.629. Prohibida su venta por separado. Será opcional a partir de la próxima edición del diario a \$ 55.



Muñecas bravas

Las ejecutivas que supieron ganarse un lugar en espacios ásperos, en los que solían mandar 'ellos'



Cristales rotos

Por qué las empresas crecen cuando suman mujeres a sus ámbitos de decisión. Qué desafíos persisten

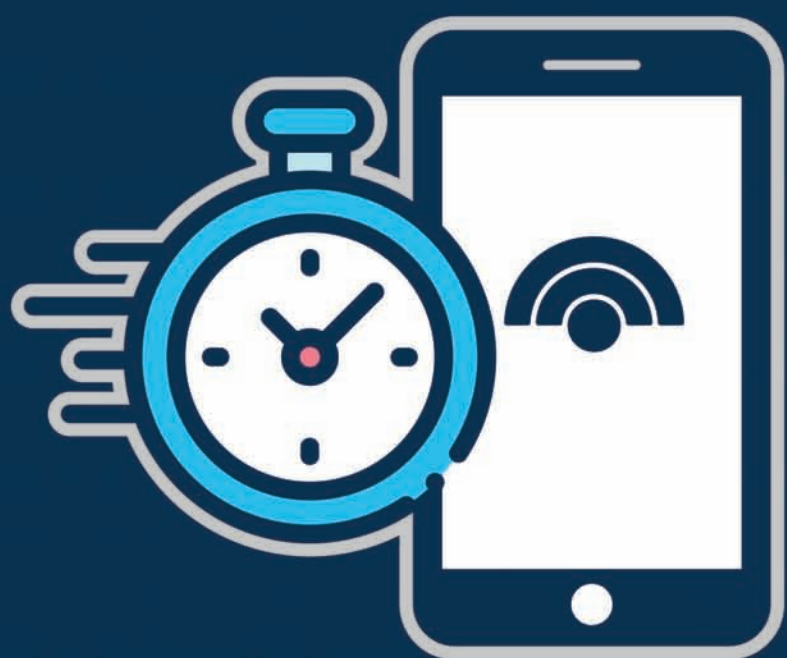


A fondo

Las nuevas protagonistas de la política y la economía de la Argentina. Entrevistas exclusivas

PRUEBA DE FUEGO

La crisis del coronavirus fue un test para habilidades identificadas con el liderazgo femenino. El testimonio de las número uno



QUEDATE EN CASA

Podés operar
de manera
simple y fácil

Escaneá el código y hacé todo desde **tu celular**



- **Abrir** una Caja de Ahorro.
- **Sacar efectivo** del cajero sin la Tarjeta de Débito.
- **Desbloquear** la clave de tu Tarjeta de Débito.

O ingresá a **macro.com.ar/OperacionesSimples**



También podés consultarle a **eMe**, tu asistente virtual, por WhatsApp al **+54 11 3422 8223**



Nota del Editor

Por Juan Manuel Compte
jcompte@cronista.com



Leadership is the new black

Sepa disculpar el lector la licencia idiomática del título. Con poca originalidad, quien esto suscribe buscó hacer un juego de palabras con “*Orange is the new black*”, una serie de comedia que, a su vez, ironiza en su nombre con la versatilidad que uno de los extremos de la gama cromática tiene en el ámbito de la moda y el *dress code*. Una cosa es cierta: nada será igual, tras la pandemia que paralizó al mundo entero este año. “Nueva normalidad” se convirtió en un término recurrente de quienes esbozan cómo será el día después. Pero lo concreto es que se necesitará otro tipo de liderazgo, uno en el cual valdrán más las habilidades emocionales como la empatía, la comunicación, la búsqueda de consensos y la capacidad de adaptación, tanto a un escenario cambiante minuto a minuto, como a resultados o soluciones que, quizás, no sean los que prescribe la ortodoxia para esas situaciones. Cualidades que, sin caer en los estereotipos, no obstante, suelen estar más identificados con el estilo de liderazgo femenino que el masculino. Mucho de eso ya se vio, de hecho, durante la crisis. La cuarentena, con todo lo que implicó -parálisis industrial, suspensiones, colapso de ventas, teletrabajo de un día para el otro, transformación misma del negocio, angustias, ansiedades, miedos- fue una auténtica prueba de fuego para quienes tuvieron que desplegar ese instrumental de *management*.

En esta edición 2020 de *Mujeres que hacen*, *El Cronista Comercial* ofrece una descripción de cómo el Covid-19 también está haciendo mutar al

mundo de los negocios. Y el testimonio en primera persona de cuatro CEOs, elegidas por encontrarse al frente de empresas directamente impactadas -por producir o comercializar servicios esenciales o, al contrario, porque debieron suspender o readaptar sus actividades- por la cuarentena. El capítulo *corporate* de este *One Shot* -uno de los clásicos del calendario editorial de *El Cronista*- se complementa con un mano a Laura Barnator, la futura número uno de Unilever en la Argentina. Juliana Monferrán, subeditora de Negocios de *El Cronista*, conversó con quien será la primera mujer en liderar a la filial local del gigante angloholandés de consumo masivo. Otra de las subeditoras de la sección, Florencia Lendoiro, indagó sobre las vivencias y la carrera de aquellas ejecutivas que supieron abrirse camino en industrias y funciones con predominancia masculina. Auténticas muñecas bravas -como alguna de ellas recuerda que le decían-, que se develaron como negociadoras eficaces. El *Girl Power* se hace sentir cada vez más, también, en la política y la economía. Giselle Rumeau describe cómo es “la nueva” Cristina, la verborrágica oradora reconvertida en una hábil y astuta dueña de sus silencios; ajedrecista de sus apariciones públicas, que pareciera sentirse cómoda en el altar de suma sacerdotisa al que Ella transformó la vicepresidencia de la Nación. La pluma de Rumeau también traza un exquisito perfil de otra dama de hierro del Gobierno: Vilma Ibarra, la abogada del Presidente, como ella misma suele definirse. Otra protagonista de la coalición go-

bernante es alguien que, hace tiempo, dejó de ser “hija” o “esposa de” para ser, simplemente, ella: Malena Galmarini, alguien que sigue avanzando con nombre propio en la política local. La siempre compleja gestión de la economía argentina también tiene mirada de mujer. Cecilia Todesca Bocco -así, con sus dos apellidos, homenaje su propia historia personal- emergió como una figura cuyo bajo perfil contrasta con su influencia en las decisiones económicas que se toman en la Casa Rosada. Quién es, de dónde viene, qué piensa, en una entrevista a fondo. Otra novedad de la actual administración fue la creación de la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género en el Ministerio de Economía. Despacho desde el cual, a la mesa chica de Martín Guzmán, aporta una perspectiva de género Mercedes D'Alessandro, *ecofeminista* al poder cuya misión es mirar mucho más allá de las negociaciones con los acreedores. “La deuda es con las mujeres”, dispara, en su charla con esta revista, una edición consagrada a un liderazgo que avanza, cada vez más, en la primera línea de batalla. Un estilo de liderazgo que ya quebró el techo de cristal y va por un desafío pendiente: tener más presencia en los espacios de decisión. Algo que no sería extraño de ver, en la “nueva normalidad”.

STAFF

Director Periodístico

Hernán de Goñi

Subdirector Periodístico

Horacio Riggi

Jefes de Redacción

Walter Brown

Javier Rodríguez Petersen

Editor de Negocios,

Suplementos y One Shots

Juan Manuel Compte

Redacción

Juliana Monferrán, Florencia

Lendoiro, Giselle Rumeau,

Laura Mafud, Agustina

Devincenzi, Carlos Boyadjian,

Déborah de Urieta

Editor de Arte y Diseño

Diego A. Barros

Coordinación de Arte y

Diseño

María Gil Araujo

Retoque fotográfico

Francisco Marotta

Armado de avisos

Marcelo Conti, Ricardo Nieva

Departamento Comercial

Gerente Comercial

Mauro Mattiozi

Jefes de Desarrollo

Comercial Multiplataforma

Mariana Sussanich Chao,

Nicolás Raffo, Katherine

Contreras

Ejecutivos de Cuenta

Multiplataforma

Aixa Barrios, Fabiana Gras-

sano, María Eugenia Gómez,

Nadia Storino, Marina Trociuk

Asistente Comercial

Mercedes Sánchez

Circulación

Diego Meriggi

Departamento de Compras

Celia Aballay

Presidente

Francisco de Narváez

Director General

Federico Erhart

Director de Administración

y Finanzas

Luis Rodríguez

Director de Marketing

y Distribución

Diego Mévoli

Gerente de Recursos

Humanos

Aldo Jiritano

Gerente de Tecnología

Gustavo Suarez del Solar

Suscripciones: 0-800-22 CRONISTA (27664)

E-mail: suscripciones@cronista.com

Impresión: Kollor Press S.A.

Uruguay 124, Avellaneda,

provincia de Buenos Aires

Distribución: en Capital Federal,

TRIBE S.A. Teléfono: 4301-3601;

en interior, Distribuidora de Prensa

Euro Sur S.A. Teléfono: 4301-0701

Registro de la Propiedad Intelectual

Nº 656.189

Miembro de la Red de Diarios

Económicos de América Latina

Fundado en 1908

Redacción y producción:

Paseo Colón 740/6

(C1063ACU), CABA.

Teléfono: 4121-9300

Fax: 4121-9305/07

Internet: www.cronista.com



14.

“Quiero dejar una empresa ágil para que se transforme en la compañía del futuro”

Laura Barnator está acostumbrada a romper paradigmas: ahora, será la primera mujer que presidirá a Unilever en la Argentina

18.

Cristales rotos

Tanto en la Argentina como en el mundo, ellas avanzan en las estructuras corporativas. Pero persisten desafíos. Por qué las empresas crecen cuando suman mujeres a sus procesos de decisión. Qué hacer para seguir cerrando el *gender gap*

22.

La nueva Cristina

Desde que Alberto llegó al poder, la Vicepresidenta mantiene el mismo silencio estratégico que le permitió amontonar al peronismo para ganarle a Mauricio Macri. Pero, desde ese segundo plano, no para de avanzar

24.

La abogada del Presidente

La Secretaria Legal y Técnica es de las pocas personas en las que Alberto Fernández confía ciegamente. Fue su pareja durante 10 años y es la única mujer de su mesa chica. Secretos y pasiones de una feminista que eligió el perfil bajo sin abandonar sus convicciones

6.

Prueba de fuego

El mundo será otro después del coronavirus. La pandemia aceleró cambios en los negocios y, tanto la crisis como el día después, demandan habilidades, históricamente, más identificadas con el liderazgo femenino

16.

Muñecas bravas negociadoras eficientes

El ‘lobby’ y la negociación no son cosas de hombres. Estas ejecutivas demostraron que, incluso, en mesas tensas, pueden obtener resultados. Quiénes se ganaron un lugar en entornos con predominancia masculina



28.

“El desafío que tenemos las que llegamos es abrirle las puertas a las demás”

Primero, fue “la hija de”. Después, “la mujer”. Sin embargo, Malena Galmari ni supo derribar barreras en su carrera y hacerse un nombre propio en la política local



*Mujeres
que hacen*



32.

“Las desigualdades se acumulan: no es sólo el género; también, la condición social”

Cecilia Todesca Bocco es una economista de bajo perfil. Pero tiene gran responsabilidad en el Gobierno

36.

“La deuda es con las mujeres

Mercedes D'Alessandro no dudó en dejar Nueva York y aceptar la invitación de Martín Guzmán para liderar la Dirección Nacional de Economía y Género. La visión de una *ecofeminista* al poder”

40.

“No es fácil decir cuándo vamos a hacer una vacuna contra el coronavirus”

La científica Alejandrina Vendrell se refiere a los proyectos que se están llevando adelante en el mundo para combatir la pandemia y comparte su visión sobre la colaboración entre el sector público y privado



42.

Heroínas

#sumario

Cuidarse es cuidar al otro.

#ArgentinaUnida

Hoy más que nunca,
queremos que más gente se cuide.



Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gob.ar. La Superintendencia de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 hs, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - www.sssalud.gob.ar - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408.

Por Sonia Hurtis

Quién no estuvo frente a la *web* de una cadena de supermercados por horas, fracasando una y otra vez en el intento por lograr una compra? Al principio de la cuarentena, resultó moneda corriente hasta que el consumidor migró hacia el local del barrio que eligió, sobre todo, por cercanía. Para los supermercadistas, desarrollar sus plataformas digitales representa un espacio de inversión obligado porque la modalidad digital es uno de los cambios

que llegó para quedarse, consolidarse y crecer en los próximos meses.

El contexto requiere un intercambio comercial seguro para la salud, por sobre todos los factores que intervienen en un cambio de hábitos tan forzado como acelerado. El consumidor, sin importar su perfil, cambia constantemente la forma de comprar. Acostumbrado, en su gran mayoría, a tocar, se ve obligado a una operación digital.

Así, el *e-commerce* aumentó un 30% y, en algunos casos, alcanzó el 300. La empresa

El mundo será otro después del coronavirus. La pandemia aceleró cambios en los negocios y, tanto la crisis como el día después, demandan habilidades, históricamente, más identificadas con el liderazgo femenino

PRUEBA DE FUEGO



que no pueda adaptarse con celeridad a la nueva modalidad digital queda excluida del nuevo orden de negocios por venir. En todos los ámbitos, aquel que anticipe su transformación tendrá el *first mover advantage* porque recibirá al consumidor “cambiado” y tendrá múltiples ventajas para fidelizarlo, frente a otros que intenten capturarlo luego. Por lo tanto, la transformación no sólo demanda rapidez sino eficacia. Los grandes ganadores: distribución y logística que canalizan los nuevos intercambios, ahora digitales.

“En general, las empresas que mejor vamos a salir paradas son las que logremos visualizar cuál es la necesidad del cliente. Poner el foco ahí, no en el servicio o producto que la compañía quiere vender. Y cuál es la mejor manera de ayudarlo a que los adquiera, sin ponerse en riesgo. Es plantear, en cada caso, qué necesita el mercado hoy. La prioridad está en lo urgente y cómo salimos de esto”, señala Tamara Vinitzky, socia a cargo de Clientes y Mercados en KPMG Argentina.

Esta firma elaboró un informe sobre el impacto económico en el marco de las decisiones tomadas por los gobiernos de América del Sur para enfrentar la pandemia. Las implicancias de la recesión económica mundial no son las mismas en los distintos sectores ligados al consumo. Resalta que las empresas que recuperarán crecimiento serán las que hayan cambiado favorablemente durante la crisis en función del comportamiento del consumidor. Y explica que los involucrados son venta minorista, farmacias online, delivery de comidas, químicos y petroquímicos, *media streaming*, educación digital, alimentos y bebidas, entre otros.

Aeropuertos, hoteles, gobierno, mercados industriales, deportes y medios lucharán por recuperarse debido a una permanente reducción de la demanda, capital insuficiente para soportar una recesión prolongada o una ejecución deficiente de la transformación digital, detalla el documento.

“Es un punto de inflexión, ir buscando cuál es el *new normal*, es repensarnos constantemente. La empresa que no estaba pensando en cómo innovar, el que no se pensó cambiando, haciendo algo distinto, es imposible que pueda responder a la pandemia”, explica Vinitzky.

Entre los que deberán transformarse a través de un disruptivo esfuerzo para resurgir, aparecen las automotrices, turismo y ocio, petróleo y gas, *real estate*, construcción, minería, entre otras. Son empresas que podrán recuperarse pero a través de un largo camino, que requiere reservas de capital para resistir, transformar los modelos de negocios; emerger más fuertes y en línea con los cambios en las prioridades y los patrones de comportamiento de los consumidores.

Los servicios financieros, bancos y seguros, bienes de consumo estacionales, entre varios otros, sufrirán la recesión del desapego social del consumidor pero se recuperarán más rápidamente, a medida que la demanda regrese a volúmenes similares, explica el documento de KPMG. Cada ciudadano pudo observar cómo los nuevos hábitos se llevaron puesta su firma física y hasta parte de su dinero-papel. En las compras con tarjeta, el autógrafo pasó a ser historia. ¿Los cajeros automáticos y las transacciones virtuales desplazarán al cajero humano? ¿Un *software* como

docusign elimina la necesidad de firmar? ¿La presentación digital de concurso de acreedores llegó para quedarse? La tendencia clara es *paper less*.

Con el futuro del trabajo sucede lo mismo que en los otros ámbitos. Para Edgardo Besimsky, gerente de Gestión de Talentos y Compensaciones de Willis Towers Watson Argentina, “la aceleración vertiginosa de una serie de tendencias que ya estaban en curso llegaron para quedarse; desde el trabajo remoto hasta el mayor uso de trabajadores temporales o contingentes y la aceleración de la automatización de tareas altamente repetitivas”.

“Si bien muchas organizaciones se apresuraron a acuerdos de trabajo remotos en el último tiempo, es esencial que equilibren las necesidades de los empleados con los de la empresa. Es decir, incorporar mano de obra contingente de manera responsable”, aclara Besimsky. Es que ciertas industrias -por ejemplo, distribución y logística- enfrentaron un aumento muy significativo en la de-

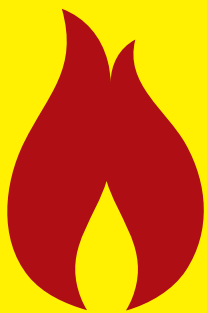
“Ser cercanas, expresivas y sociables, brinda mucho potencial a la hora de lograr compromiso en la organización, lo que es crítico para un líder en este momento”

manda y se nutren de recursos *freelance*. “No puedo brindar un buen servicio, si no me ocupo de que mi gente esté bien. De acompañarnos y permanecer comunicados. Descubrir las capacidades que necesito de mi equipo, para satisfacer las nuevas necesidades de mis clientes. A esas dos prioridades, las tiene que acompañar la tecnología” remarca Vinitzky. Sin dudas, la pandemia representa una gran oportunidad de aprendizaje y un desafío para cada líder, en el sentido más amplio e inclusivo. Desde aquellos que ocupan un rol de liderazgo de negocio, área, equipo o célula de trabajo, hasta los contribuidores individuales. Estudios y encuestas recientes coinciden en cuáles son las habilidades clave que los líderes necesitaron desarrollar.

Según un pulso de Mercer-Whalecom sobre el impacto del coronavirus en el *management*, los equipos y las personas, la habilidad señalada como principal, tanto a la hora de aprenderla o de desarrollarla, es la gestión de equipos virtuales. Cómo liderar y contribuir en la modalidad *home office*. La gran mayoría tuvo, también, que evolucionar su agilidad y flexibilidad a raíz de un mundo con mayor volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entorno “VICA”). Las capacidades asociadas con el manejo de la complejidad son fundamentales para navegar las transformaciones que requiere el contexto.

Otro tema que pone en jaque a más de uno es la comunicación, que el entorno exige que sea clara, transparente, fluida, constante y permanente, según indica el mismo estudio. Y, como si fuera poco, la incertidumbre demanda una mayor cercanía y empatía que trae consigo el





desarrollo de paciencia, resiliencia y contención. La gestión de las emociones propias y también las de los demás. Organizar los tiempos y espacios representa un desafío para muchos. Trabajo y familia se integran con demandas simultáneas, múltiples y diversas. Por otro lado, el fenómeno de digitalización masiva se reflejó en la necesidad de manejar plataformas y herramientas, en todos los ámbitos, no sólo en el laboral.

La pandemia trajo, para la gran mayoría, la necesidad de aprender, desarrollar o mejorar un conjunto de habilidades y comportamientos y llevarlos a la práctica en tiempo récord. La demanda de cambio incluyó también a aquellos que antes no las tenían ni en su radar.

“El contexto pandémico, claramente, cambia el paradigma de liderazgo tradicional de dirección y control. Ya estaba evolucionando, hacia estilos más ágiles y colaborativos. Esta situación, profundiza y acelera esa transformación”, señala Paulina Focaia, directora de HRxHR de Whalecom. Aquellas organizaciones que puedan aprovechar, como fuente de cambio y transformación, la diversidad de capacidades, creencias y experiencias de sus equipos, podrán lograr mejores resultados. “Estas habilidades no son propiedad exclusiva de un estilo femenino o masculino; descreo de los estereotipos. Sí podría decir que muchas prevalecen en estilos que comúnmente se asocian al liderazgo femenino”, aclara Focaia, que es psicóloga con especialización en *coaching* y ontología del lenguaje.

En relación a la empatía y sensibilidad que caracteriza a las mujeres, Edgar Medinaceli, director de Russell Reynolds para América del Sur, considera: “En momentos como este, donde la gente está estresada o con incertidumbre, tratando de adaptarse a un mundo novedoso, la capacidad femenina de estar más alerta a los sentimientos del otro es muy valorada. En términos generales, las mujeres tienen mayores habilidades sociales y más desarrolladas. Sobre todo, una facilidad mayor para empatizar”.

El contexto genera desafíos diversos para los líderes. “A nivel macro, el principal está vinculado con la sustentabilidad del negocio en el corto plazo y, también,

asegurar el nivel de compromiso y aporte de valor de los equipos, en las nuevas modalidades de trabajo y en línea con la cultura organizacional, los valores y comportamientos esperados”, explica Focaia. Según Besimsky, “ser sociables, expresivas y cercanas brinda mucho potencial a la hora de lograr compromisos, lo que es crítico en este momento”.

De un estudio del IAE vinculado a acciones y preocupaciones de directivos de RR.HH. en marco del coronavirus, pensando en los líderes y la gestión de sus equipos, se desprenden varios desafíos en los que la mayoría tiene puesto el foco. Cómo gestionar de manera virtual, aparece entre los más mencionados. Esto es cómo organizar cada equipo y reconfigurarlo, asegurando el aporte de valor y el logro de los objetivos planteados inicialmente y luego, calibrados y priorizados en función al contexto.

Cómo tomar decisiones y cómo implementar los cambios que requiere el negocio de manera ágil y colaborativa, de forma inmediata, aparece también entre los más enunciados. El trabajo en red figura como fundamental. Cómo repensar los procesos y prácticas de antes para asegurar que funcionen en el nuevo escenario. Cómo mantener la motivación y el compromiso de los equipos, brindándoles el apoyo y los recursos necesarios.

Habiendo pasado el *shock* inicial, empiezan a aparecer desafíos para el día después. ¿Cómo evolucionar? ¿Cómo transformarnos? ¿Qué soluciones vamos a generar? ¿Cuál será el mejor diseño organizacional? “El desarrollo de esas habilidades nos ayudará a generar y aprovechar oportunidades concretas, como desarrollar un estilo de liderazgo más ágil y colaborativo, en línea con las nuevas tendencias. Reinventarnos como líderes, más allá del paradigma tradicional de la dirección y el control, era más que deseado ya antes de la pandemia. Hoy, es imperativo lograr esa transformación”, explica Focaia.

Besimsky resalta la importancia de mencionar que “los dos arquetipos pueden ser exhibidos tanto por hombres como por mujeres y, aunque existe una predisposición natural, ambos pueden adquirir y utilizar características de los otros modelos de liderazgo. De hecho, las líderes de las organizaciones, a menudo, trataron de imitar el liderazgo masculino, aplacando varias buenas características para las que están más predispuestas”.

Más allá de las capacidades particulares de aprendizaje, el estilo más colaborativo y ágil que se presentaba como tendencia y que llega para quedarse, se afianza en función de la demanda de cambio que exige el entorno a raíz del cambio en las

rutinas. Es el que evidencia características más presentes en la mujer. El modelo que se aleja, el de dirección y control, es el que refleja los rasgos más clásicos del liderazgo masculino.

Para Medinaceli, la situación pandémica es una puesta a prueba. “Funciona como un *tester*, es un momento natural para eso. En un *testeo* a fondo, aparece dónde falla una persona y, también, evidencia su resistencia. Va a mostrar con mayor claridad a los buenos líderes y a la significación de un buen líder”. Justamente, la capacidad de aprendizaje es una de las características típicas del liderazgo. “En el sentido de tomar información de la realidad, compararla con la que tenía y cambiar el comportamiento en función de eso”, aclara. Proceso que, también, demanda el negocio, a raíz del cambio en los hábitos de consumo, derivado de las nuevas rutinas cotidianas que demanda el coronavirus.

En un mundo corporativo sin grandes

“En la pantalla, no me puedo imponer físicamente. La virtualidad puede jugar en contra del liderazgo carismático, característico de muchos varones”

mesas con lugares pre-asignados, sin escritorios que separan, ni sillas que diferencian, ni cargos colgados en la puerta, el liderazgo también cobra una nueva dimensión “En la pantalla, no me puedo imponer físicamente, gritar. Es: ‘te convengo o no’. El mismo micrófono escucha distintos puntos de vista sin que físicamente se impongan los demás. La virtualidad puede jugar en contra del liderazgo carismático, característica de muchos líderes varones”, explica Medinaceli.

“En un momento de cambio sin precedentes, un desafío puede convertirse rápidamente en una oportunidad. Quienes pasen tiempo focalizándose en su gente, siendo abiertos al cambio y empáticos, así como entendiendo que todos estamos juntos en esto, saldrán fortalecidos de esta crisis. Hay otro lado de la montaña que representa esta pandemia y, al salir de ella, habrá

líderes que nos habrán forjado a través de la incertidumbre y el modelo femenino de liderazgo tiene mucho que aportar a ello. A menudo, es así cuando nacen los mejores”, describe Besimsky.

El estilo de liderazgo que caracteriza las habilidades femeninas por excelencia, para Besimsky, de Willis Towers Watson Argentina, “está verdaderamente interesado en escuchar todos los puntos de vista para informarse y tomar la mejor decisión posible, aunque el resultado final no necesariamente refleje el punto de vista inicial del líder; la diferencia principal entre el estilo femenino y masculino pasa por la escucha, un proceso de intención a través del cual se manifiesta el deseo de aprender, reflexionar, para luego implementar un plan que incorpore lo mejor de las ideas recogidas de forma compartida y abierta. siempre, para la mayor eficacia y eficiencia”.

“Esto requiere capacidad de adaptación y la adaptabilidad exige la reducción del ego”, completa. Para el consultor, el desarrollo básico de los líderes aún permanece “enraizado principalmente en su formación técnica; se consideran como más relevantes los atributos de pensamiento estratégico y lógica, que los sentimientos, escucha y empatía”. El desarrollo de futuros líderes necesita, en cambio, una nueva perspectiva que valore la empatía y la gestión del cambio como claves, añade. La aceleración de los cambios que eran tendencia resulta la nueva constante para todos. Reinvertirse personalmente y como organización para reposicionarse en un contexto que obliga, como en *loop*, al autoconocimiento, tanto propio como del entorno, análisis, cuestionamiento, reconocimiento, aprendizaje y cambio; para avanzar de forma ágil. Siempre, con una comunicación clara que atraviese barbijos y pantallas, que acerque de forma empática.

Sin embargo, la mujer se ve desafiada, no en el liderazgo, sino en el camino para encontrar espacio en un mercado poco alentador: un 4,9% alcanza un puesto de alto nivel ejecutivo como CEO, según un relevamiento de Russell Reynolds sobre casi 7800 posiciones en empresas medianas y grandes, basado en información pública y privada de 2020. Sólo el 28% de los puestos gerenciales son ocupados por líderes mujeres.

Es que la edad en que la media pasa de jefe a director es entre los 30 y los 45. Y coincide con el promedio etario de las madres primerizas, que hoy es de 28,8 años. Según ese estudio, hasta niveles de jefatura, la proporción se mantiene equitativa, la mujer alcanza un cupo del 48% de los lugares. Los números a nivel

EN LA PRIMERA LÍNEA

Por Juliana Monferrán



P&G

Gabriela Bardin

“La eficacia de la comunicación es algo que quedará”

Cómo es liderar una empresa fabricante de productos esenciales a apenas meses de haber asumido el cargo

La eficacia de la comunicación es algo que quedará”
A sólo seis meses de ser la primera mujer en ocupar el cargo de gerente general de P&G en la Argentina, Gabriela Bardin (45) tuvo que enfrentar otra situación inédita: la pandemia de coronavirus. Pero esa no era la única variable a tener en cuenta. También, lidera una empresa de productos esenciales, especialmente, de aseo personal y limpieza. Por lo que tenía la responsabilidad -como ella misma remarca- de seguir operando y abasteciendo a la población, cuidando -además y sobre todo- la salud y seguridad de sus 1000 colaboradores.

Antes de la cuarentena, había tenido el tiempo de visitar las dos plantas que la multinacional tiene en la Argentina (Pilar y San Luis). Con 20 años en la empresa, había pasado 11 en Marketing hasta ser la directora del área. Ya tenía un profundo conocimiento de los productos y del manejo de la marca. Estuvo otros nueve años en Ventas, donde llegó a la misma posición y aprendió sobre el manejo de clientes, la gestión crediticia y de cobros, y, por supuesto, logística. “Un 80% de lo que se necesita para llegar a la gerencia general”, describe.

Pero las fábricas estaban en el 20% restante. Como impuestos y algunos temas de recursos humanos, la excedían. Antes de asumir la operación local, su única experiencia en esos asuntos fue una expatriación, a Chile. Si bien había tenido

a su cargo el área de Marketing para ese país, siempre la había dirigido desde la Argentina. “Cuando me lo propusieron, nunca fue un buen momento. Creía que podía trabar mi carrera. Pero la compañía no pensó igual y me lo demostró”, dice Bardin, administradora de empresas y madre de tres hijos.

Toda esa experiencia y la información bajada de la firma global le dieron, no obstante, las herramientas para hacer frente a la inédita situación de cuarentena. Incluso, antes de que el Gobierno la decretara, los 300 empleados de la oficina ya trabajaban desde sus casas y los otros 700 lo hacían con máscaras. Y, entre otras medidas, se les tomaba la temperatura al ingresar a las fábricas.

Más allá de la información recibida en casa matriz y de las otras sedes de P&G -China es la segunda operación más grande de la compañía en el mundo-, en la Argentina, se formó un comité de crisis, que se reúne tres veces por semana con los gerentes de planta y se buscó el asesoramiento de un infectólogo. Así, P&G contrató, por seis meses, a uno de los asesores del Gobierno. En una primera etapa, se enviaron correos electrónicos diarios con *tips* del experto, novedades del negocio y herramientas para tener una mejor vida

en el hogar. Ahora, con la situación más controlada, esta comunicación se hace dos veces por semana.

“Hablamos todas la semanas con el médico y le llevamos preocupaciones, situaciones particulares y cualquier inquietud. Usamos su conocimiento para diseñar nuestros planes y dar guía a los empleados de lo que hay que hacer y lo que no”, cuenta la CEO.

P&G, además, capacitó a *management* y empleados en varias dimensiones de salud física y de conversaciones efectivas para enfrentar situaciones complicadas y saberse poner en el lugar del otro. También, ofrece, de manera opcional, programas como clases de baile, de cocina, de yoga e, incluso, *after offices* virtuales. Quien lo necesite tiene acceso fácil y provisto por la empresa, que, además, organiza desayunos virtuales con todo el plantel.

“Todos los miembros del directorio y los gerentes participamos de estos desayunos, en los que colaboradores nos cuentan sus necesidades y dudas”, detalla Bardin, quien el día previo a esta entrevista había realizado la primera reunión trimestral, con 250 personas conectadas de todas las áreas, en la que se repasó el negocio y hacia dónde va. Analizó cada una unidad



“Estamos trabajando mucho con nuestros clientes. Les estalló la demanda online”

de negocios y cada categoría de producto. Por ejemplo, la performance de lavavajillas, la única línea de producción en la que se hicieron cambios. “La marca Magistral tuvo un aumento enorme de consumo, en parte, porque todo lo que antes era lavado de platos en bares y restaurantes ahora lo hace la gente en sus casas. Y, por otro lado, porque, al ser un detergente antibacterial, se le da otros usos”, ilustra. En otros productos, se vieron picos en la primera etapa de la cuarentena por el *stockeo*. Pero, después, los números volvieron a la normalidad, asegura.

Bardin no espera que, en 2020, el consumo frene la caída que registró en los últimos dos años, como planificaba. “Obviamente, estamos ajustando algunos planes y categorías, trayendo segmentos nuevos para competir”, dice.

La ecuación de valor superior y el acercamiento al consumidor son dos focos que intentará mantener la compañía, incluso, en este contexto. La ejecutiva ejemplifica con el caso de Pantene: ante la imposibilidad de ir a la peluquería por el aislamiento social obligatorio, la marca ofrece consejos para que las mujeres hagan tratamientos capilares en sus casas. A esos desafíos, Bardin suma el aumento de los costos y la inflación. Pero, a diferencia de los últimos dos años, en los que ambas variables ya estaban presentes, en 2020, se sumará el impacto adicional del nivel de empleo, anticipa.

La ejecutiva está muy involucrada en temas de género y de comunidad. Acerca de qué quedará de la “nueva normalidad”, cree que la eficacia en la comunicación es una de las cosas que continuará, al igual que el residual del aumento en el canal de *e-commerce*.

“Estamos trabajando mucho con nuestros clientes y sus plataformas. A ellos, les estalló la demanda y los estamos acompañando en el desarrollo del *e-commerce*, por ejemplo, bonificando nosotros la entrega nosotros, en algunos casos, si son productos de P&G y comunicando en ese canal lanzamientos y promociones”, describe.



Walmart

Dolores Fernández Lobbe

“Situaciones como esta crisis, requieren

actitudes de liderazgo, capacidad para relacionarse e influencia”

La número uno de la cadena de supermercados explica por qué reencontrarse con la cercanía, pese a la distancia, es un nuevo aprendizaje

Mantener la cercanía en la distancia... a pesar de la distancia. Ese es el principal desafío para la número uno de Walmart Argentina, Dolores Fernández Lobbe, según ella misma lo expresa en su diálogo con *El Cronista*. Habituada a visitar las tiendas, la ejecutiva asegura, que, ahora, intenta siempre estar presente y atenta frente a cualquier consulta o situación que suceda, con reuniones con distintos equipos y llamados. “Esto me costó porque, personalmente, me gusta estar presente y cerca de la gente, tanto en casa central, como en las tiendas y centros productivos y de distribución. Sin duda, reencontrarse con la cercanía, a pesar de la distancia, es un aprendizaje nuevo”, asegura.

Otro gran cambio que debió hacer en su forma de gestionar fue la velocidad en la toma de decisiones. “Este contexto hizo que tengamos reuniones más enfocadas y con mayor toma de riesgos para poder decidir más rápido con menos información”, explica.

Es que, como líder de una empresa que comercializa productos esenciales, con 92 tiendas en todo el país, tiene varios frentes en los cuales trabajar: su relación con sus propios trabajadores, unos 9500, que, exceptuados de la cuarentena obligatoria, deben atender los locales; su relación con los proveedores; con sus clientes; y con el Gobierno.

Para ello, la empresa creó un comité operativo de emergencia, responsable de evaluar, analizar y ejecutar todas las medidas para garantizar la seguridad de los empleados y clientes. Este comité trabaja en siete células operativas, que concentran todos los esfuerzos de las áreas centrales de la compañía para asegurar la continuidad de servicio, así como la consistencia y coherencia de las decisiones que se toman.

Puertas adentro, cuatro días antes de que se declare la situación de emergencia sanitaria, el 100% de las áreas administrativas ya trabajaba desde su casa, dando soporte a la operación que, desde las tiendas, tenía que seguir siendo “normal”.

“Situaciones como ésta requieren de actitudes de liderazgo, relacionamiento e influencia. No sólo para lograr que las cosas pasen, sino, también, para llevar tranquilidad a los equipos y garantizar entornos de trabajo seguros, para que la gente pueda comprar los productos básicos que necesita”, señala. “Estamos manteniendo canales fluidos, constantes y transparentes de comunicación de boca de los mismo líderes”, agrega la ejecutiva. “Me interesa reconocer aquellos que se están esforzando y dan el ejemplo, y que todos los conozcan. Me interesa que, pese a la distancia, sepan que estamos al pendiente de todo, de todos, en todo momento”, dice Fernández Lobbe.

De a cara a sus clientes, Walmart tuvo que hacer frente a una demanda de ventas online y las entregas de las mismas que creció exponencialmente en muy poco tiempo: un 100% más de cantidad de pedidos en cinco días.

“Entre las primeras medidas que tomamos, una semana antes de que se declare la situación de emergencia, fue la de bonificar el costo de envío a domicilio. Sobre todo, con el objetivo de descomprimir la asistencia a las sucursales y garantizar

una relación óptima entre la cantidad de asistentes y el espacio disponible en piso de venta”, explica.

De ahí, que la empresa triplicó la cantidad de proveedores de transporte para envíos a domicilio e inauguró dos puntos *offstore*, fuera de las sucursales, en Zona Norte, en Nordelta y La Horqueta, para descentralizar el retiro de pedidos y facilitarles a los clientes ubicaciones más cercanas a sus hogares. Estos puntos se suman al que ya tenían en Campana y a la modalidad de *pick-up points* en las sucursales.

“En lo personal, estoy convencida que nada va a ser lo mismo después de esta situación. Ni en lo relativo a la forma en que trabajamos, ni en lo que hace a los hábitos de compra”, analiza la líder de la operación local, única gerente general mujer de la firma en la región, si bien, en la Argentina, también una mujere maneja los 61 locales de su marca Changomás. Si bien Fernández Lobbe cree que es temprano para hablar propiamente de “cambio de hábitos”, piensa que la base de consumidores que seguirán comprando online se ampliará.

“La gente se está animando a probar. En muchos casos, existían reparos en lo que hace al uso de la tarjeta de crédito. O miedos sobre no recibir el producto como lo pedían. Este contexto empujó a probar y descubrir un muy buen servicio, aun en la particularidad operativa en la que estamos”, concluye.

“Hay que lograr que las cosas pasen pero, también, llevar tranquilidad a los equipos y lograr entornos seguros”





Paula Altavilla
Whirlpool Latin America

“Esta crisis nos ayudará a cuestionar el estereotipo de liderazgo masculino”

Fábrica parada y demanda derrumbada pero con doble mirada para gestionar, su receta contra la crisis

Con apenas cinco años en el sector, Paula Altavilla comanda una de las empresas más reconocidas de un rubro que sufrió el impacto del coronavirus. Desde 2018, es directora para la Región Sur de Whirlpool Latin America, la fabricante

de línea blanca de electrodomésticos. En su planta de La Tablada, la empresa fabrica el 80% de las cocinas, heladeras, lavavajillas y aires acondicionados que vende en el país. Emplea a 500 personas, entre colaboradores directos (200) e indirectos (300). Para Altavilla, mantener activa esa operación en este contexto es el mayor desafío. Luego de dos meses de inactividad, la fábrica retomó sus tareas, aunque con un nivel menor al anterior a la pandemia.

La parálisis coincidió con un desplome de demanda. Con las principales cadenas de *retail* cerradas, las ventas se resintieron: bajaron 40% en marzo, 50% en abril y la proyección es que mayo y junio muestren una contracción similar. El impulso que ganó el *e-commerce* no compensa el derrumbe: el 80% de los ingresos de Whirlpool es el canal tradicional.

Altavilla asegura que el liderazgo femenino puede aportar un valor agregado en este complejo momento. “Siete países liderados por mujeres demostraron una gestión más eficiente de la crisis generada por la pandemia. Las mujeres presentan habilidades diferentes a la de los hombres, por lo que su capacidad de conducción resulta beneficiosa en situaciones

“Países liderados por mujeres mostraron una gestión más eficiente de la crisis que generó la pandemia”



Hoy, más que nunca,
debemos romper los moldes
y no temerle a los cambios

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA | PAYROLL & OUTSOURCING

www.rsm.global/argentina

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING



críticas como la actual”, afirma.

Aclara que no distingue entre “liderazgo femenino” y uno “masculino”. “Pero hay características más afines a las mujeres: la comunicación, la capacidad de escucha, la empatía y la sensibilidad”, enumera. También menciona la predisposición al trabajo en equipo, el pragmatismo orientado a resolver problemas y la capacidad de adaptarse con flexibilidad a los cambios. “Son cualidades apreciadas en momentos de incertidumbre y dinamismo como el actual. Estos atributos demostraron que se pueden obtener resultados óptimos con un estilo de conducción alternativo”, asegura.

Una semana antes del aislamiento obligatorio, cuenta, decidió que la mayoría de los empleados trabaje en forma remota. “Para mantenernos en permanente diálogo, abrimos distintas vías de comunicación. Creamos un comité de crisis, con la participación del directorio y áreas con las que no teníamos contacto diario antes de la cuarentena”, agrega. Además, desarrolló una *app* que actualiza novedades a los *stakeholders* y organiza reuniones virtuales semanales. A cada anuncio de Alberto Fernández en relación a la cuarentena, siguió una videoconferencia junto al vicepresidente global de la empresa, en la que se comunicó a todo el personal cómo se implementarían las medidas. “La idea es transmitir tranquilidad y contención, para que se sientan acompañados”, explica la CEO.

“Una vez más, una cualidad propia de las mujeres me ayuda a prepararme para lo que viene: la doble mirada”, continúa. “Se trata de plantear posibles escenarios e imaginar cómo será el futuro, con cierta previsibilidad, pero teniendo siempre los pies en el suelo”, explica.

“En cualquier crisis, siempre es recomendable, en algún momento, despegarse del día a día para alcanzar ventajas competitivas e identificar oportunidades -amplía-. Cuanto más rápido entendamos los cambios venideros y adaptemos nuestros procesos y la oferta de productos al servicio de los nuevos consumidores, mejores serán los resultados”.

Está convencida de que la principal lección que dejará el coronavirus es que, así como algunos países alcanzaron sus objetivos políticos, también pueda ocurrir lo mismo en las empresas. “Si analizamos la manera en que se está manejando la crisis, encontramos diferencias llamativas en los entornos liderados por mujeres. No es casualidad. Esta crisis nos ayudará a cuestionar el estereotipo masculino que predomina y alentar la mayor participación femenina, no sólo ahora, sino

en el futuro, cuando hayamos superado la pandemia”, subraya.

“Tenemos la oportunidad de revertir el paradigma y dar lugar a otro tipo de líderes, a los que se juzgue por sus resultados y no en base a su personalidad”, concluye Altavilla. **Agustina Devincenzi**



Deloitte

María Inés De Gener

“No se puede cambiar la modalidad de trabajo de la noche a la mañana”

La primera mujer en liderar a una ‘Big Four’ en la Argentina debió mantener funcionando online a un ejército de 2300 profesionales, en cuatro países

A María Inés De Gener, la pandemia la sorprendió como a todos. Hacía sólo algunos meses -siete, para ser exactos- que estrenaba su puesto como CEO del Marketplace Cono Sur en Deloitte. Hasta la cuarentena, la normalidad era liderar la firma de manera presencial. A cargo también de Uruguay, Paraguay y Bolivia, había visitado estos países en diciembre a modo de presentación como nueva responsable de esas operaciones, aunque De Gener, de 52 años, ya era figurita conocida en la compañía: con toda una carrera dentro de la firma, es la responsable de la creación de su departamento legal, pese a no ser abogada sino contadora.

Es la primera mujer que lidera la oficina local de una de las *Big Four*. Hoy, con su gente -casi 2100 personas en los cuatro países; 1300 sólo en Buenos Aires- operando desde sus casas, algo diferente al *virtual office* -trabajar fuera de la oficina mientras se mantenga la confidencialidad-, la responsable de la firma asegura que las empresas -o sea sus clientes- siguen adelante, no sólo las de servicios esenciales.

“No se nos cayeron proyectos”, asegura. En Auditoría, una de las unidades de negocios más grande de la firma, se sigue trabajando aunque de manera virtual.

Las empresas siguen sacando los balances y auditando procesos y sistemas. En Tax & Legal -la que mejor conoce la CEO-, además de atender los vencimientos (como el de declaraciones juradas), por ejemplo, les cambió un poco la dinámica porque están acompañando a los clientes a evaluar cuáles son las asistencias que dio al Gobierno a las que pueden aplicar.

“Quizá, algunos clientes se demoraron una o dos semanas en estar listos para trabajar online. Pero enseguida se ajustaron”, repasa De Gener.

En Consultoría, asegura que los proyectos muy grandes de implementación no se detienen. “Se trabaja de otra manera pero se lo sigue haciendo”. Además, aparecen proyectos nuevos, relacionados con la situación actual. “Compañías que empiezan a imaginarse su nueva normalidad y comienzan a ver si están preparadas”. A lo sumo, una implementación que estaba por empezar se demora un tiempo.

Y, en el área de Financial Advisory, que se está encargando de un tema que hoy es central en las empresas: la liquidez. “La verdad, seguimos trabajando a *full*”, concluye el repaso sector por sector.

Puertas adentro, la empresa de servicios estaba tecnológicamente preparada para trabajar en esta nueva modalidad “perfectamente”, enfatiza De Gener. Sin embargo, cree que la nueva normalidad, un concepto que ya está empezando a tomar forma, necesitará de un proceso interior de cada uno y habrá personas que, después de esta experiencia, no querrán volver a la oficina. Lo impor-

tante, asegura, es estar cerca de la gente aunque no necesariamente de forma física. “Después de esto, el metro cuadrado en la ciudad de Buenos Aires va a desplomarse. Podemos trabajar de modo virtual, reunirnos de modo virtual y no tenemos la necesidad de viajar como lo hacíamos antes”, dispara la ejecutiva, quien, en la semana previa a la cuarentena, tuvo que traer de vuelta a muchos de sus ejecutivos que estaban en otros países. De Gener ya sabe que algunas de las empresas con las que trabaja podrán hacer el cambio a la nueva normalidad solas y otras necesitarán ayuda. De ahí que, en esta situación, día a día este pendiente para reconvertir sus oferta de servicios. Una de las áreas que más la necesitará ayuda será, según la ejecutiva, Recursos Humanos. “No se puede, de la noche, a la mañana cambiarle la modalidad de trabajo a la gente. Hay que hacerlo de manera consensuada”, señala.

Sin embargo, también pone en la lista otros cambios como, en el caso del consumo masivo, el rol que está adquiriendo en *e-commerce*. “Una persona que compró por Internet y recibió el producto en tiempo y forma y, además, sabe que cuenta con un servicio de posventa, yo no sé si el fin de semana entra a un *shopping*”, ejemplifica. Y, también, habrá muchas compañías que tengan que reestructurar deuda. O sus propios negocios, desde el *lay out* de sus oficinas si están pensando en achicarse. “En la pospandemia, vamos a estar muy cerca del cliente y estamos preparados para eso”, concluye la nueva líder de Deloitte en el país.

“Podemos trabajar de modo virtual, reunirnos de modo virtual y no tenemos la necesidad de viajar como antes”





UNIVERSAL
TV

FBI: MOST WANTED

Todos los jueves, 21:00hs

Universal.tv
f y t i o universalvla

Por Juliana Monferrán

Su *currículum* no cumple con todas las “normalidades” habituales en un gerente general. Laura Barnator, quien asumirá como gerente general de Unilever el 1° de junio, viene de Sistemas, un área que pocas veces dio números uno, sobre todo, en empresas de consumo masivo. Tampoco tiene experiencia de expatriación y, además, es mujer: de hecho, será la primera que alguna vez dirigirá la filial local de la anglo-holandesa.

Era un paso casi cantado en su carrera, luego de 11 años como VP de Ventas. Con la llegada, hace un año, de Fernando Fernández, líder de la Argentina pero también de Cono Sur y de América latina, la operación local había adquirido mucha autonomía para operar y la transición se dio de manera natural. Así, la Argentina no sólo tendrá nueva líder, sino, también, renovado *board* –cambian todos sus directores, excepto el de Legales y el de Comunicación– que, a partir de ahora, se focalizará en la operación local.

Barnator, con 29 años en la empresa, llega al cargo en un momento difícil. Quiere que su huella al dejar lo haya sido haber logrado una “firma más ágil para transformarse en la compañía del futuro”. Licenciada en Ciencias de la Computación, ingresó a Unilever pro la insistencia de su padre, ex empleado de la empresa, que todos los años le llevaba el recorte de diario donde se publicitaba el inicio del programa de jóvenes profesionales. “Después de cuatro años, me postulé”, recuerda.

“Cuando tuve las entrevistas iniciales, pasaba las diferentes instancias y me hicieron la típica pregunta, que yo jamás haría: ‘¿Dónde te ves en la compañía en 10 años?’. Tenías que quedar bien y respondí: ‘como gerente de Sistemas’. Jamás me hubiera imaginado en el área comercial y, mucho, menos en el directorio, que, a esa edad, para mí, era el Olimpo”, cuenta. Cuando ingresó, en 1991, no había *modems*. La novedosa manera de transmitir de Unilever era la microonda. “Lo primero que tuve que hacer fue automatizar de la fuerza de venta. Así, desarrollé un sistema para que los vendedores dejaran de mandar los pedidos por papel. Por eso, tuve mucha relación con Ventas: salía con los vendedores a la calle para entender el proceso”, detalla. Si bien llegó al puesto más alto en Sistemas, como directora de la Argentina, el Uruguay y Paraguay –a los 25, fue gerente del área–, en Ventas estuvo gran parte de su carrera. “No me quería ir a vivir afuera.

“Quiero dejar una empresa ágil para que se transforme en la compañía del futuro”

Hija de un ex empleado de la empresa, Laura Barnator está acostumbrada a romper paradigmas: fue gerente de Sistemas, hizo carrera en Ventas y no trabajó en el exterior. Aun así, será la primera mujer que presidirá a Unilever en la Argentina

De hecho, cuando implementamos SAP y el proceso se desarrollaba en Brasil, yo, embarazo y con un hijo chico, dije que lo hacía pero desde la Argentina, viajando sólo dos días cada dos semanas. Y aceptaron”, remarca. Por eso, había sido la misma Barnator quien, una vez alcanzado el máximo cargo en su área, le pidió a la empresa que la ayudara a encontrar una nueva posición en la filial. Así, llegó a Ventas de Alimentos.

¿Cuáles fueron los desafíos más importantes de su carrera?

Me gusta recordar aquellos en los que puedo decir que dejé una huella; que hice algo para que las cosas no sigan igual. El primero fue de chica, la experiencia de la digitalización de toda la fuerza de vendedores. Recuerdo haber ido con un vendedor, un fenómeno, a Casa Tía, que tenía en ese momento 71 sucursales, y, una vez por semana, te daba una resma de pedidos y se tardaba una semana en cagarlos para, recién, después procesarlos. Con la digitalización, hablé con la persona de sistemas de ello, definimos un formato y, en 30 segundos, se pudieron cargar todos sus pedidos. Ese período

fue de mucho aprendizaje y cambio. El segundo fue cuando pasé a Ventas en alimentos. Era un negocio que no estaba funcionando bien. Cada vez, era más chico, más concentrado. Con tres referencias (productos), vendíamos el 80% del volumen, todo, en los últimos días del mes. Las negociaciones con los clientes eran muy, muy difíciles. Repensamos toda la estructura, la ruta y cambiamos la forma de trabajar. Ahí, aprendí fuertemente de ventas.

También, recuerdo cuando estuve en Trade Category. No conocía ni el mercado lo que lo queríamos hacer. Fue la primera vez que, en lugar de mirar sólo por categorías, fuimos a fondo, para entender qué necesitaba cada canal.

¿En qué la ayudó haber venido del área Sistemas?

La gente que trabaja en Sistemas ve todos los procesos desde atrás. En general, las empresas trabajan por áreas estancas. En cambio, en Sistemas, los silos no te importan. Entendés que un cambio en un lugar, un dato mal en algún punto,

“La gente que trabaja en Sistemas ve todos los procesos desde atrás. Es un área donde los silos no te importan”

afecta toda la cadena. La visión transversal del proceso te hace entender muy fácilmente los impactos que vos generas. Y es una de las cosas que más trabajamos en la compañía: cómo cortar esos silos. *Después de 11 años como VP, ¿imaginaba que eras una de las elegibles?* Me sorprendí cuando me preguntaron si quería ser gerente general porque la expatriación es un paradigma muy importante en Unilever para llegar a puesto de directorio; mucho más, al de líder de una operación. Yo tenía muy claras las restricciones que eso generaría en mi carrera. Pero, también, tenía muy claro lo que no quería hacer desde lo personal. Hay paradigmas que van cambiando y, también es estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado, con las capacidades adecuadas.

¿Cómo fue la transición?

Fernando estuvo un año y, al igual que previamente Miguel (*N.d.R: Koszuzok, CEO durante 18 años*), tenía la responsabilidad por América latina, más Cono Sur, más Argentina. La verdad que, a la operación, ya la estábamos manejando desde acá, teníamos bastante autonomía. La transición es muy natural, primero, porque conozco mucho a la compañía desde adentro desde hace muchísimos años. También conozco hace mucho a Fernando y tuvimos este tiempo de un año para algunos cambios grandes que él quiso hacer y que le dan una revitalización a la compañía. Siempre lo voy a tener de soporte como referente y *coach*. *¿Qué grandes cambios hicieron junto con Fernández?*

Estamos en pleno proceso de simplificación, digitalización y puesta a punto de más modelos lo que llamamos *agile* en cuanto a la asignación de recursos. Las formas jerárquicas y las estructuras antiguas quedaron un poco *demodé* en la forma en las que nosotros queremos operar. Tenemos una cantidad de talentos y recursos muy importantes dentro la compañía que, en vez de estar en silos estáticos, tienen que estar muy en movimiento, de acuerdo a qué proyecto queremos priorizar. Tener mucha gente trabajando en lo que llamamos el *running* -la operación- la quita para pensar en las cosas del futuro y dedicarse a preparar a la compañía. Estamos trabajando fuertemente en definir claramente los proyectos y qué recursos van a trabajar en lo que será la empresa del futuro. Cambios en el *marketing*, en la forma de operarlo y, también, en el área de *e-commerce*, en la que veníamos un poco retrasados, y casi todo el directorio



que asume conmigo es nuevo, con más presencia femenina. Lo que hablamos con Fernando era que la Argentina es un país muy importante para Unilever y, desde hacía tiempo, tenía un *board* compartido con América latina y Cono Sur, y no estaba absolutamente focalizado en el negocio local.

En pleno proceso de cambios llegó la pandemia...

Cuando empezó la pandemia, una de las ventajas de ser multinacionales es que ya veíamos las experiencias de otras operaciones. Entonces, veníamos planificando muy bien como teníamos que estar preparados: antes de que se declare la cuarenta, ya teníamos hechos todos los protocolos, comprados los barbijos, los *kits* de seguridad. Gracias a eso, no tuvimos ni un día de disrupción en ninguno de los negocios, ni siquiera, en las fábricas. Y, a partir de ahí, empezamos a acelerar innovaciones que veíamos posibles. No sólo productos: la innovación se puede dar en cada uno de los procesos como es el caso de la alianza con GM. O con Rappi: vimos que había una problemática clara con la gente de más de 65 años, que no tendría que salir a la calle

“Las formas jerárquicas y las estructuras antiguas quedaron ‘demodé’ para la manera en la que queremos operar”

para ir a comprar; está Rappi, que puede ofrecer una plataforma; y están los supermercados con los cuales nosotros operamos que, si bien también estaban en la plataforma, estaban totalmente desbordados. A diferencia de PedidoYa y Glovo, que tienen sus propios supermercados, Rappi no compra producto. Entonces, hicimos un acuerdo con un cliente nuestro, que hizo las cajas y que factura ese pedido, y Rappi las busca en un depósito y las entrega. Son momentos para probar nuevas formas con un claro objetivo: nosotros tenemos una responsabilidad manejando productos esenciales de llegar a la gente y esto no

se aseguraba solo teniendo el producto en el supermercado. Había que hacer un paso más. Todas acciones para ayudar a la gente a pasar mejor este momento. *¿Crearon un comité especial? ¿Cómo es el día a día con Gobierno?*

Fuimos aprendiendo un montón. Desde el primer día, el directorio se juntó una vez por día, una hora, hora y media, para repasar en cada área las problemáticas y qué cambios deberíamos tomar. Ahora pasamos, a tres veces por semana porque las cosas están funcionando. Y, a la tarde, había otro grupo mucho más operativo, con temas como protocolos de seguridad, compras de *kits*, proveedores, y tenía comunicación con los equipos globales para ver que estuviéramos siguiendo todos los protocolos.

El segundo punto fue con el Gobierno y pensamos que era una buena práctica hacer un reporte ordenado de temas problemáticos. Primero, era dos veces por semana. Ahora, una. Por ejemplo, el primer día, salimos a operar pero cartones no estaba dentro de tareas esenciales. Si no teníamos cartón al día siguiente, la fábrica no funcionaba. O el tema que estuvieran cerrados los bancos hacía que los clientes cobraran en efectivo y no pudieran depositarlo. También, le informamos cómo están operando las fábricas, con qué nivel de ausentismo o estamos levantando los puntos para garantizar producción, sobre qué líneas estamos restringidos, de qué productos necesitamos acelerar importaciones para seguir produciendo. De esta forma, el Gobierno puede tener un termómetro y ayudar a que toda la operación fluya de la mejor manera posible.

¿Cómo se llegó al acuerdo con GM? ¿Ustedes tenían mucho ausentismo o les faltaban manos?

Ambos. Cuando empezamos a trabajar en la fábrica, tuvimos que distinguir al grupo de riesgo, un 10/12% de todo el plantel, tanto de reposición y del centro de distribución como de las fábricas. Y, por el otro lado, la gente que está trabajando, un 12% menos, necesita períodos de descanso y rotación y tiene las mismas problemáticas que se siempre: se enferma, debe quedarse con sus hijos... Entonces, tuvimos que resolver este tema y contratar personal temporario. De hecho, fuera del convenio con GM, tomamos a 150 personas en forma temporaria para poder seguir operando.

Porque, aparte de eso, invertimos en nuevas líneas de productos. Acabamos de lanzar toda una línea de alcohol en gel

en aerosol, en *body splash* que significa más líneas produciendo.

Entonces, necesitábamos más personas de forma temporaria y ahí dijimos que, si hay fábricas paradas, con personal capacitado, no en la misma industria pero sí en sectores con buena tecnología, que conoce todos los temas de seguridad y está cerca de los polos donde tenemos las plantas, ¿por qué no podrían trabajar en nuestras fábricas? Y, ahí, se te abre todo un nuevo mundo. Puede haber otros sectores que tienen gente que no están trabajando y tiene *skills* o habilidades que te pueden servir en algunos procesos que, hoy, necesitás impulsar. Es ahí donde seguimos trabajando para ver si podemos ampliar estos acuerdos.

¿Podría haber nuevos acuerdo con otras industrias?

Absolutamente.

¿Alguno en especial?

Es algo muy novedoso en la Argentina y, a partir de ahora, se empiezan a abrir intereses de otros. Dar el primer paso, a veces, es romper paradigmas.

¿Legalmente no hubo problema? ¿O con los sindicatos?

Estuvieron todas las partes involucradas y fue muy bien recibido. Los empleados de GM -en principio, 15- que entren a trabajar en Unilever tienen todas las mismas condiciones que uno nuestro el tiempo que trabajen, que es hasta seis meses. Y, a la vez, mantienen sus puestos y salarios en GM (*N.d.R.: al estar suspendidos cobran sólo el 75 por ciento*).

¿La línea de alcohol en gel estaba planificada?

No. En 30 días, pensamos los productos, los formatos: el tradicional alcohol en gel pero, también, otros, como el *body splash*. Pusimos esa línea en 30 días y empezó a operar a mediados de mayo. Son líneas nuevas, con una inversión adicional de la compañía de \$ 21 millones. Estamos haciendo una muy buena producción, para ver si, en algún momento, se pueden exportar cuando la demanda en la Argentina esté bien abastecida.

En el caso de jabón líquido para manos, sí adaptamos líneas de pelo, que no tuvo un pico de demanda.

¿El alcohol en gel será un producto que incorporen al portafolio?

Sí, creemos que va a haber un cambio de hábitos importante. Quizá, no con la frecuencia de hoy. Pero sí van a quedar. El hábito de lavar las manos, el de desinfección en las casas, el de usar sanitizante para la ropa o un alcohol en gel para cuando la cuarentena se empieza a abrir y lo tengas que tener *on the go*.



Desde la izquierda: **Angie Stelzer**, directora de Asuntos Corporativos, Legales y Relaciones Gubernamentales de Volkswagen Group: “Lo más importante es que, como mujeres, nos animemos a participar, a desafiarnos y no limitarnos, y trabajar en conjunto apoyando el crecimiento de otras mujeres”. **Milagro Medrano**, gerente de Relaciones Institucionales y Atención al Cliente de Banco Macro.

Muñecas bravas, negociadoras eficientes

Por Florencia Lendoiro

En el mundo de los negocios, nadie obtiene lo que quiere sino lo que negocia. Y cómo lo hace es crucial para obtener resultados. El *lobby* dejó de tener una connotación negativa, a medida que se profesionalizó y ese cambio, también, llevó a muchas ejecutivas a ocupar puestos vinculados a la negociación, que, tradicionalmente, estaban reducidos a postulantes varones. Aún así, cuando, tras una discusión intensa, el éxito queda en poder de una mujer, todavía despierta interés por conocer qué herramientas y modos utilizó para ganar. Ya es parte del pasado la necesidad de las ejecutivas de *masculinizarse* para enfrentar con firmeza y astucia los conflictos de intereses. Las diferencias de estilo vinculadas al género existen pero parecen ser más relevantes para los varones que para las profesionales que se saben sólidas y firmes en roles negociadores. Incluso, para muchas que tuvieron que hacerse lugar a los codazos entre *stakeholders* poco amistosos. Ya no hay “muñecas bravas”: se multiplican las negociadoras eficientes.

La gerente de Relaciones Institucionales y Atención al Cliente del Banco Macro, Milagro Medrano, recuerda que, cuando era chica, le decían “muñeca brava”. Era el título de una novela que emitió Telefé a fines de los ‘90, en la que Natalia Oreiro

El ‘lobby’ y la negociación no son cosas de hombres. Estas ejecutivas demostraron que, incluso, en mesas tensas, pueden obtener resultados. Los casos de quienes se ganaron un lugar en entornos donde con predominancia masculina

protagonizaba a una joven (“Milagros”), apodada “La Cholito”. Era un personaje femenino sumamente masculinizado, una caracterización con la que lograba subsistir en un mundo hostil que, aparentemente, no estaba hecho para mujeres. A pesar las adversidades, esta muñeca brava avanzaba, perseguía y conseguía sus objetivos; pero ocultando sus bellezas y características femeninas. “Me decían ‘muñeca brava’, un poco porque se llamaba Milagros la protagonista y otro, porque siempre fui de ir para adelante, con mis convicciones, ante todos los desafíos, sin prejuicios ni necesitar masculinizarme”, relata Medrano, quien asegura tener en su ADN un interés especial por encontrar soluciones

tras plantear discusiones en todos sus ámbitos de trabajo -que son muchos- y que, a veces, pueden incomodar.

En su función negociadora, para ella, “es importante la capacidad que tienen las mujeres para empoderar a sus colaboradores porque, así, crean equipos más eficaces, que benefician a la profesional a abarcar todos sus intereses”; incluso, en lo que pueden ser ámbitos de complejo intercambio. “La mujer tiene un sexto sentido, que hay que utilizar. A veces, pensamos que, si somos pura cabeza, matemáticas, tendremos mejores resultados en una negociación. Pero no. El *feeling* sirve. La intuición bien usada es una gran herramienta, incluso, cuando hay que mostrar destreza en intercambios con funcionarios, reguladores o dentro de comités, donde hay que dejar sentada una postura firme”, resume.

Medrano explica que jamás encara una negociación con prejuicios. “No discrimino y, por eso, no me hago cargo de que alguien tenga un prejuicio porque yo sea mujer. Ser mujer nunca fue una barrera para mí, ni lo tuve en mente para mi actividad profesional. Para iniciar una negociación, pienso en cómo y en

qué momento, nunca con un criterio de género”, aclara.

Angie Stelzer, es directora de Asuntos Corporativos, Legales y Relaciones Gubernamentales de Volkswagen Group Argentina. Es abogada, hace 20 años transita sin excepción todos los pasillos de la compañía alemana y se relaciona con una larga lista de interlocutores, que van desde ejecutivos de la casa matriz, jefes y colegas del directorio y las diferentes áreas internas de la empresa, hasta todos los *stakeholders* externos “como funcionarios del Gobierno, prensa, líderes de opinión, colegas de otras compañías, abogados, cámaras empresarias, sindicatos”, enumera, haciéndolo parecer sencillo. De hecho, no considera que se mueva en un entorno hostil para una mujer, sino que lo define como “parte de un gran desafío dentro de un rubro como el automotor, con, todavía, mayor presencia de varones”.

Aunque admite haber vivido situaciones en las que sintió diferencias por ser mujer, eso nunca la limitó. “Siempre, traté de enfocarme sólo en buscar cómo lograr los objetivos o desafíos que tenía por delante y no afectar el resultado final de mi trabajo”, dice. “La industria automotriz ha sido históricamente liderada por hombres. Pero estamos viviendo un cambio de paradigma en todos los rubros donde la mujer se está posicionando desde otro lado y vemos, cada vez, más mujeres ocupan posiciones gerenciales o de toma de decisiones”.



Desde la izquierda: **Patricia Bindi**, directora de la Banca de Empresas de HSBC Argentina: “Soy sponsor ejecutivo de Balance, un grupo conformado voluntariamente por colaboradores de HSBC, que trabajan en iniciativas relacionadas a la equidad de género y, también, lidero el programa Mujeres al Mundo, cuyo objetivo es conectar mujeres de negocio con nuevos mercados y oportunidades”. **María Eugenia Sampalione**, gerente de Relaciones Externas de Newmont Argentina: “La empatía y tener una visión integral de las cosas, junto con la intuición y el sentido común, fueron mi guía en los momentos claves”.

La minería es otra industria tradicionalmente masculina. Pero, a María Eugenia Sampalione, gerente de Relaciones Externas de Newmont Argentina, la historia no la amedrenta, sino que le resulta todavía más desafiante. “En el sector minero, la inclusión de mujeres generó avances significativos, quizás, mucho más que en otros terrenos. Y estamos hablando de una actividad que, por viejos mitos y hasta supersticiones absurdas, tenía hasta hace poco mucha reticencia de incorporar mujeres”, cuenta.

Hoy, con la responsabilidad de desarrollar un vínculo entre la empresa y sus públicos externos, como gobiernos, instituciones, cámaras y asociaciones sectoriales y empresarias, y embajadas -entre otros-, Sampalione asume la misión de afianzar a la minería como una actividad sustancial para el desarrollo del país y desterrar opiniones que denomina “urbanas” y que, según explica, “conllevan algunos prejuicios o desconocimiento”. En su opinión, aunque, a veces, hay mucha hostilidad en diferentes entornos, existe un distintivo en las discusiones de las que participan ejecutivas, que es la intención de colaborar más que de competir. “Es una ventaja que más mujeres estemos ocupando lugares de decisión en entornos complejos. En general, nos mueve un propósito. Partimos de ver lo bueno que hay en el otro. Nos mueve el espíritu de aprender de los errores, orientándonos a buscar soluciones. Estamos abiertas a pedir consejos y a escuchar al otro. Nos motiva trabajar para dejar las cosas mejor de lo que las encontramos”. Eso, dice, hace eficientes a las mujeres en una mesa de negociación. “La gente, a menudo, me hablaba de la

importancia de estar sentada en lugares donde se toman decisiones y en las cuales podía influir. Me llevó casi 20 años comprender que había una diferencia entre influir y hacer valer mi intuición y liderazgo. Me muevo por convicciones y valores más que por generar influencia para conseguir algo que beneficie solo a una parte. El balance para encontrar el equilibrio en general. Me lo dan mi intuición y el sentido común”, describe. Sampalione, admite que la forma en que negocia una mujer es distinta a la de un hombre. “La empatía, la claridad, la firmeza con humildad, la creatividad y cierta previsión, son atributos del liderazgo femenino. En contraposición, los varones suelen mostrar actitudes de ‘hombres fuertes’ y eso puede limitar la creatividad en el trabajo en equipo”.

Coincide en parte Verónica Niemann, gerente de Asuntos Públicos de Mercedes-Benz Argentina, que, con una larga carrera dentro de la firma alemana, pasó por cargos gerenciales en espacios -incluso, físicos-, históricamente masculinos, como el Centro Industrial Juan Manuel Fangio, muy cercana a la producción. Era joven, con un cargo importante y mujer, atributos extraordinarios en un lugar en el que encontró un grupo consolidado y mayoritariamente compuesto de hombres.

Niemann tiene una gran diversidad de tareas en las que la negociación es fundamental. Trabaja en un estrecho vínculo diario con miembros del Gobierno (Nacional, Provincial y Municipal), periodistas, ONG, cámaras y todas las áreas y personas de la compañía. Con mucha cintura diplomática, evita hablar de entornos o situaciones hostiles, sino

“Las mujeres se podrían destacar con actitudes más emotivas o emocionales y en función a la relación con los demás a la hora de negociar”

Verónica Niemann,
gerente de Asuntos
Públicos de
Mercedes-Benz
Argentina

de contextos con gran “dinamismo” que “requieren de adaptabilidad y flexibilidad constante” para los que, asegura, ser mujer no la limitó sino “todo lo contrario: sumó una perspectiva adicional a las charlas y discusiones, tanto con interlocutores externos como internos”. La ejecutiva enfatiza que la actitud que se toma a la hora de encarar una negociación está más con una cuestión individual, que excede al género. Sin embargo considera que, entre las mujeres, se podrían destacar actitudes “más emotivas o emocionales, y en función a la relación con los demás”.

A Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC Argentina, le toca comandar a un equipo de 350 colaboradores, con una cartera de 11.000 clientes. Como negociadora, se reconoce abierta a conversar y a trabajar con todos sus interlocutores; y si bien dice

que nunca tomó como una limitante su género, explica que, con el tiempo, pudo ver que hay caminos que se le “hicieron más cuesta arriba por ser mujer” pero agradece haberlos transitado porque le permitieron enriquecer su desarrollo profesional y “contar con más herramientas para aceptar nuevos desafíos”. En sus comienzos en el sistema financiero, recuerda que fue nombrada muy joven gerente de una sucursal. “Los clientes esperaban que viniera un hombre a atender sus pedidos más complejos. Sin embargo, allí estaba yo. Si bien la efectividad en resolver sus consultas eran buenas credenciales para legitimar mi posición, sentí la necesidad de adaptar mi corte de pelo y vestimenta para aparentar más edad y jerarquía. Hoy, puedo revivir esta historia con una perspectiva de género, y hacer tangible el camino que hemos recorrido las mujeres que hoy ocupamos roles de *senior management*, respondiendo con creatividad y pasión a cada obstáculo o estímulo contrario que el entorno nos propuso, sin saber entonces el tamaño de la batalla que estábamos librando”.

Conocimiento de la industria en la que se trabaja, empatía con el equipo que acompaña y con los interlocutores con los que se negocia, adaptabilidad a las situaciones que deben enfrentarse en el momento justo y rigor ético para no dar lugar a cuestionamientos. Son todos atributos que comparten *lobbyistas* o negociadores que resultan eficientes y la práctica muestra que se trata de roles que exceden el género y se pueden ejecutar a los gritos o con murmullos, en tacos altos o zapatillas, con traje, vestidos o *jeans* y con cualquier largo de pelo.



Cristales rotos

Por Sofía Quilici

La Argentina corporativa de hoy presenta diversos desafíos. Uno es la búsqueda de la paridad, no sólo en los *boards*, sino también en las diferentes políticas que las empresas llevan a cabo. Algunas mujeres llegaron a la pirámide y son guía y ejemplo de quienes están atravesando un camino similar. Sin embargo, el techo de cristal aún es muy difícil de atravesar y la transición de una cultura atravesada por la perspectiva de género no termina de afianzarse. La voz de las mujeres es fuerte. Las empresas escucharon y trabajan para fortalecer la equidad en el desarrollo profesional al entender que no sólo es una cuestión de diversidad: cuando las mujeres integran los *boards* de tomas de decisiones, las compañías crecen.

Tanto en la Argentina como en el mundo, ellas avanzan en las estructuras corporativas. Pero persisten desafíos. Por qué las empresas crecen cuando suman mujeres a sus procesos de decisión. Qué hacer para seguir cerrando el 'gender gap'

Según el análisis anual de la consultora Mercer *"When women thrive"*, y mediante el cual comparte perspectivas de los principales líderes de Recursos Humanos y de negocios de más de 1000 organizaciones de 54 países y seis regiones, y que representan a 7 millones de empleados, se visualiza una prevalencia masculina en un 63% por sobre el femenino, que representa al 37 por ciento. "Se trata de una decisión individual y de coraje que las mujeres dejen de ser

la minoría con mayor representación a nivel global", señala Cecilia Giordano, CEO de Mercer en Argentina.

Para muchas mujeres, la educación no es suficiente cuando se trata del ámbito corporativo. Si bien, en la Argentina, están mejor calificadas, siguen sin tener una mayor participación, en relación a los varones, en puestos de jefatura y dirección en el ámbito empresarial.

"En los *boards*, las mujeres tienen entre 5% y 8% de presencia, contra promedios de 40% a nivel de empleados, 33% en supervisores y profesionales, 21% en gerencia media, 14% en ejecutivos y 10% en cargos directivos", describe Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry Argentina. Aunque parezca poco, la presencia en directorios creció en los últimos tiempos. "Básicamente, en los *boards*, el perfil es de alguien de más de 55 años, con una trayectoria o experiencia muy fuerte

en directorios, o en el área de finanzas o auditoría", explica.

"Son pocas las mujeres con ese perfil tan tradicional. Esto implica hacer un abordaje muy disruptivo en las nuevas designaciones. Esto ya se está empezando a hacer. Sobre todo, en empresas que buscan diversidad o que fomenten la participación de las mujeres en estas funciones", agrega.

Desde Cippec, explican que la proporción de mujeres asalariadas se mantiene constante. Pero los puestos de jefatura se incrementan y la proporción de cuentapropistas disminuye. Las posiciones de dirección crecen de 1,4% a 5,6%. Para los varones, en cambio, el mayor nivel educativo parece indicar una distribución de cuentapropistas a trabajos asalariados, puestos de dirección -que avanzan de representar 2,8% a 11,4%- y, en menor medida, jefaturas.



Por su parte, McKinsey descubrió que el mayor obstáculo al que se enfrentan las mujeres para acceder a los altos mandos de las compañías está directamente relacionado al primer ascenso. En este sentido, por cada 100 hombres que son contratados y promovidos a puestos más altos, como gerente, sólo 72 mujeres obtienen el mismo trato dentro de la corporación.

Es en los escalones inferiores donde falta la perspectiva de género que no permite avanzar a las mujeres a puestos más altos de jerarquía. Así lo aseguran desde McKinsey y agregan que las medidas de diversidad se aplican en los roles más altos y no en posiciones iniciales o *junior*. En consecuencia, si los problemas en el nivel inferior no se reconocen, no habrá mujeres dentro de la organización para ascender.

Tamara Vinitzky, socia a cargo de

Clientes y Mercados, Marketing y Comunicaciones, Diversidad e Inclusión de KPMG Argentina, marca otro factor importante: a algunas mujeres, les cuesta asumir riesgos y exigir puestos no ganados. “Somos muy autoexigentes y, si no reunimos todas a las condiciones para el cargo, probablemente, no lo pedimos. Mientras que muchos hombres, con presentar algunas de las cualidades solicitadas, ya se presenta para competir”, indica.

Si bien las mujeres suelen mantener un perfil más bajo, cuando buscan hacerse oír, los resultados que alcanzan son significativos, se lee en el informe “¿Qué debe cambiar para las mujeres en el lugar de trabajo?”, elaborado por PwC. Según la encuesta, realizada a 3600 mujeres profesionales de 28 a 40 años, existe un mayor reconocimiento a la necesidad de defender sus derechos y el

poder que eso significa. Además, más de la mitad está negociando ascensos y aumento salarial, como así también la búsqueda de experiencias que les permita un mayor crecimiento profesional en el ámbito corporativo.

En esta línea, del 41% que recibió un ascenso, 63% negoció esa promoción. Y, del 53% y 52% que se habían hecho cargo de grandes proyectos o tareas desafiantes, respectivamente, el 91% y el 86% habían negociado esas oportunidades. Laura Gaidulewicz, directora de la consultora Binden Group, destaca que es importante fijarse en los primeros pasos de desarrollo de carrera. “Trabajamos especialmente con ellas para que tomen conciencia de esta situación y revisen su propio proyecto con conciencia de los sesgos de género que lo atraviesan. Si no removemos estos sesgos, los avances serán muy lentos en términos de representación equitativa, aun cuando empresas y gobiernos impulsen la paridad”.

Los pisos pegajosos continúan siendo una realidad. Sobre todo, en las grandes empresas, donde se reflejan las barreras que impiden que muchas mujeres despeguen de sus puestos de trabajo cotidianos en escalafones más bajos, así como también tienen menos posibilidad de crecer profesionalmente a nivel horizontal dentro de la empresa, es decir, al menos, rotar de sector para ganar más conocimiento de la compañía.

En su encuesta global realizada a altos ejecutivos y empleados de diferentes empresas, Accenture analiza la brecha de la percepción de la cultura en el lugar de trabajo. En la actualidad, existe una discrepancia entre lo que los líderes y los empleados piensan sobre la cultura de igualdad dentro de sus empresas. Si la brecha de percepción entre líderes/empleados se redujera, los empleados y las organizaciones para las que trabajan se beneficiarían significativamente. Por ejemplo, Accenture indica que la proporción de mujeres que se siente un miembro clave de su equipo, con verdadera influencia sobre las decisiones, aumentaría un 43%, así como también subiría el porcentaje de aquellas que tienen fuerte ambición de llegar a una posición de liderazgo (a un 21%), mientras que las aspiraciones de los hombres se mantendría igual. Y, finalmente, que la proporción de mujeres que planea quedarse en la empresa actual en los próximos 12 meses aumentaría un 5%, pasando del 85% al 89%, mientras que la tasa de retención de varones aumentaría por ciento.



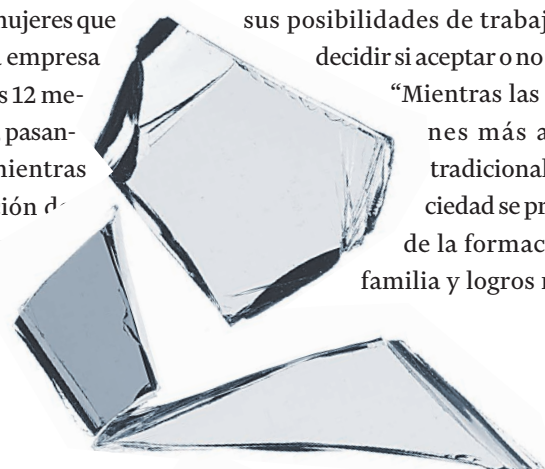
“Somos muy autoexigentes y, si no reunimos todas las condiciones para el cargo, no lo pedimos.”

Tamara Vinitzky,
socia de KPMG

Uno de los puntos clave que analizan desde Mercer se apoya sobre la presencia de la Generación Y en las empresas. “Hoy, vemos que más del 50% de la fuerza laboral femenina es *millennial* y, si bien entendemos que los sesgos son menos marcados en esta generación en relación al rol de la mujer, existen industrias, como la *fintech*, en donde hay una alta brecha de representación y salarial, lo cual nos invita a pensar que el *gap* va a continuar, si pensamos que ese ámbito tiene una gran fuerza laboral joven”, indica Giordano.

En esta línea, también lo detalla PwC en el informe “Mujeres millennials apuntan a cumplir metas más ambiciosas”, donde destaca que las mujeres de ese rango etario presentan rasgos de mayor independencia y creatividad a la hora de llevar adelante su trabajo. Además, se sustenta en su propia investigación, de a más de 10.000 personas encuestadas de entre 20 y 35 años en 75 países, según el cual las mujeres de esta edad evalúan sus posibilidades de trabajo antes de decidir si aceptar o no un empleo.

“Mientras las generaciones más antiguas y tradicionales de la sociedad se preocupaban de la formación de una familia y logros más perso-



nales, hoy, esta situación ha tenido un giro”, refiere.

La foto local

En su informe anual, KPMG tomó como base a las 1000 empresas que más facturaron en Argentina y sus resultados muestran una leve suba en esa representación al alcanzar el 10,3% que surge del análisis de 5944 miembros de directorios, de los cuales sólo 378 son mujeres directoras titulares (6,3%) y 238 directoras suplentes (4%).

Casi un tercio de las compañías analizadas no tiene mujeres ni en el directorio ni en posiciones de alta gerencia. Es decir que, sólo el 10,3% integra los directorios de las empresas que más facturan de la Argentina. Si bien las mujeres han logrado diferentes conquistas respecto al alcance de cargos ejecutivos, los números todavía no son los esperados. El año pasado, de los 359 nuevos CEO que accedieron al cargo en grandes empresas, sólo 10 fueron mujeres. Con estos números, se calcula que, recién para el 2040, representarán la tercera parte de los CEO entrantes.

Desde Binden Group, afirman que el 49% de las empresas en la Argentina no cuenta con mujeres en su directorio. “Entre ellas, hay firmas muy reconocidas, orientadas en gran parte a consumidoras mujeres, que promueven el empoderamiento femenino en publicidad y prensa, y no cuentan con, al menos, una mujer tomando decisiones en la mesa del directorio. Concientizar sobre esta situación e impulsar que tengan mayor presencia es clave porque es en el *board* donde las empresas toman las decisiones críticas de rumbo que impactan en la vida de la población”, detalla Gaidulewicz. Comenta que, en las buenas prácticas de gobierno corporativo, se considera que debe haber, al menos, tres mujeres para que haya un impacto positivo en los resultados de la empresa. El informe de Mercer especifica que, dentro de los casos en los cuales la posición de CEO está ocupada por una mujer, se encuentran, principalmente, en las industrias de Ciencias de la Vida, Consumo Masivo y *Retail*. De la misma manera, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca esos sectores y agrega Educación, Ciencias de la Salud y Servicios Sociales como las áreas en las que se cuenta con una mayor participación de mujeres, y deja en evidencia la clara diferencia de cuando se trata de contrataciones y ascensos en el ámbito corporativo.

Grant Thornton encuestó a casi 5000 medianas empresas para realizar el reporte

“Mujeres Líderes 2020”, mediante el que destaca que, durante los 15 años que realizó el informe, la proporción de mujeres en la alta gerencia se fue incrementando por 10 puntos porcentuales. Además, destaca que América latina experimentó, en 2020, el mayor aumento en la proporción de mujeres en esa posición, es decir, 8 puntos porcentuales más arriba, pasando de 33% a 35 por ciento.

Desde el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec), en su último informe “El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos” (publicado en 2019), muestran un panorama más desalentador a nivel nacional: en la Argentina, el 58% de las empresas tiene mujeres en la alta dirección y apenas 23% de los cargos *senior* son ocupados por ellas, ubicándose, no sólo por debajo del promedio mundial, sino, también, del regional.

Sin embargo, la evidencia indica cierto avance con respecto a 2017, cuando se registró apenas 15% de mujeres en puestos directivos y 47% de empresas con mujeres en la dirección, situándose como el segundo país con menor proporción de mujeres en cargos jerárquicos.

En esta sintonía, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) afirma que, en más del 25 % de las firmas encuestadas en “La Mujer en la gestión empresarial: colaborando impulso Argentina”, las mujeres no alcanzan a ser el 30% del recurso humano de la empresa. En contraste, sólo un 11 % presenta una participación femenina superior al 60 % del total de sus trabajadores.

Además, destacan que, en consonancia con resultados regionales y globales, en la Argentina, cuánto más grande es la compañía, menos probabilidades tienen las mujeres de llegar al puesto de liderazgo, pero sí de tener un rol de presidencia en la junta directiva. Una situación diferente se da en las pequeñas empresas, donde la tendencia es que estén presididas por una mujer.

Así, el término techo de cristal se hace más que visible en la manifestación de los números que representan la poca presencia de las mujeres en diferentes cargos que ameritan la toma de decisiones dentro de una empresa. Los obstáculos que enfrentan las mujeres calificadas y con amplia experiencia siguen siendo moneda corriente.

Desde la ONU, plantean que las mujeres ascienden en los escalafones de las organizaciones hasta que se chocan con un techo invisible que impide que sigan progresando. Este fenómeno se retroalimenta con las diversas desigualdades



“Concientizar sobre la presencia de mujeres en el ‘board’ es clave porque ahí es donde se toman las decisiones”

Laura Gaidulewicz, de Binden Group



existentes en el mercado laboral. Y, en las empresas, opera, sobre todo, a través de la selección de personal, las paredes de cristal, los mecanismos de ascenso y el acceso a servicios vinculados con las tareas de cuidado.

Así, la inserción laboral de las mujeres argentinas también está atravesada por este fenómeno.

Cuestión de pesos

Desde la consultora Adecco y su último estudio para conocer la percepción de personas argentinas sobre la maternidad y el trabajo, aclaran que el 70% de los encuestados sostienen que, a igual posición, los hombres reciben un sueldo más alto que las mujeres.

Sin embargo, en los altos rangos, a escala mundial, la balanza se da vuelta. En su informe, de escala global, KPMG señala que las mujeres que ocupan el cargo de CEO ganan más que los hombres pero conforman sólo el 5% de los cargos. En este sentido, 21 mujeres CEO (a nivel mundial) recibieron una compensación media de u\$s 13,8 millones, comparado con la media de u\$s 11,6 millones que ganaron los 382 hombres CEO el año pasado. A escala global, las mujeres CEO han ganado más que los hombres en seis de los últimos siete años y tres de los 10 ejecutivos mejor pagados eran mujeres: Meg Whitman (Hewlett Packard Enterprise), Virginia “Ginni” Rometty (CEO saliente de IBM) e Indra Nooyi (ex número uno de PepsiCo).

La mayoría de las 21 mujeres líderes fueron ascendiendo dentro de la compañía en lugar de ser reclutadas.

En el reporte de Mercer, se esclarece que las organizaciones están más conscientes en términos de reducir brechas salariales, pero no cuentan con las herramientas sólidas para medir este *gap*, ni tampoco el presupuesto para realizar las remediaciones salariales.

Para entender la brecha, no sólo hay que medirla por categoría y cómo se ve influenciada por nuevos ingresos, promociones y salidas, sino también a nivel de experiencia, *seniority* y entrenamiento de las personas. En la Argentina, hay consciencia del *gap* salarial.

“La brecha en la remuneración entre hombres y mujeres disminuye en el mundo y en la región pero que aún persiste, incluso, cuando se ponderan diferentes factores que pueden distorsionar cuánto de la brecha es sólo atribuible al género”, señala Gaidulewicz y destaca que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la Argentina, la brecha aumentó entre 2018 y 2019, del 23,5% al 25 por ciento.

Lo que ellas ven

Qué piensan las CEOs de la Argentina



En comparación con el mundo, la Argentina aún no cuenta con políticas que refieran a la paridad de género en las empresas, así como tampoco respecto a la igualdad salarial. Sí, sucede en lugares como la Unión Europea, donde la discusión se encuentra abierta, o Australia, donde ya existen normativas. “En 2012, el Gobierno australiano promulgó una ley en pos de la igualdad de género en el trabajo y creó una agencia específica que monitorea los avances en el sector privado. Así, logra acompañar a las empresas en la implementación de acciones específicas y la elaboración de los informes anuales que exige la ley”, explica Gaidulewicz.

“En la Argentina, el *gender gap* es del 25,8%. Si se analiza el mismo nivel, baja a 12,8%. Si se toma mismo nivel y misma empresa, 3,5%. Y mismo nivel, misma empresa y misma función, 3%”, analiza Gadow, de Korn Ferry. “Esto se debe, básicamente, a factores como decisiones históricas, maneras de negociar nuevos ingresos o políticas no claras”, agrega.

Madre hay una sola

En el informe de Adecco, sólo el 16% de los encuestados trabaja en empresas que tienen algún tipo de beneficio especial para madres y sólo el 26% considera que la compañía en la que trabaja las apoya en su ciclo de maternidad. Al consultarles si alguna vez sintieron que la empresa en la que trabajaban les puso alguna barrera para seguir creciendo profesionalmente por su elección de ser madre, el 14% afirmó haber pasado por esa situación.

Así mismo, el 55% de ese grupo de personas considera que, en el caso de que la pareja sea del mismo sexo, ambas deberían tener la misma licencia; mientras que el 33% cree que quien es la gestan-

te debería tener mayor tiempo. Al hablar sobre los padres y la licencia que poseen actualmente, el 70% cree necesario que se realice una extensión de la misma. Para el 40% deberían ser iguales, mientras que para un 25% se debería otorgar un tiempo determinado para ambos padres y que ellos lo dividan como prefieran. Según la ONU, el 76% de las empresas reconoce haber implementado medidas en materia de diversidad e igualdad de género. En este sentido, más del 50% de las medidas implementadas son sobre diferentes otorgamientos y garantías, entre ellas, el permisos de maternidad por encima de los requisitos legales. Con menos reflejo, aunque por más del 30% de las firmas, se aplican medidas como los permisos de paternidad, entre otros beneficios.

“Por un lado, hay una etapa en la que la mujer decide ser madre y que, casualmente, podría coincidir con la llegada a los mandos medios. En esa etapa, las empresas tienen que asegurarse de acompañar a esos talentos para que puedan seguir desarrollándose en su carrera profesional. Hoy, con el uso de la tecnología, queda demostrado que, aunque no estemos sentados en las oficinas, los negocios, las empresas o el salón de ventas se puede continuar”, resalta Vinitzky.

Potencia latente

En 2015, McKinsey calculó que, si las mujeres participaran al igual que los hombres en el mercado laboral, es decir, sin la existencia de diferenciación en la cantidad de horas que trabajan, el salario que

perciben y cómo son representadas en las diferentes actividades por sector, el producto bruto global podría crecer u\$s 28 billones para 2025. Esta cifra aún es vigente y representaría un crecimiento del 26%, en relación a un ambiente laboral en el que estos cambios no se llevaran adelante.

A nivel interno en las empresas, el crecimiento económico también es una realidad afirmativa en caso de que más mujeres ocupen puestos de decisión y la desigualdad no sea tan grande en las diferentes ramas del organigrama.

Según KPMG, las empresas del S&P que son dirigidas por mujeres generaron un retorno total medio a los accionistas de 18,4% durante el año pasado, comparado con el 15,7% generado por las que son lideradas por hombres. Esta afirmación sobre los retornos ha sido una realidad en tres de los últimos cinco años.

En las estimaciones de Accenture, se mantiene que, dado que las bajas tasas de deserción también ayudan a compensar el alto costo de seleccionar y contratar personal, y teniendo en cuenta de que se podría retener hasta un 5% más a las mujeres en su lugar de trabajo, una empresa con 50.000 empleados podría ahorrar un aproximado de u\$s 8 millones al año.

“A lo largo de los diferentes estudios, vimos cómo la diversidad fue tomando un lugar en la agenda de negocio de muchas empresas. Hay que seguir trabajando en crear culturas inclusivas, de equidad, y de valorar los pensamientos y gestiones diversas”, apunta Alejandra Ferraro, líder Geográfica de Recursos Humanos de Latam de Accenture y agrega: “Las

empresas aún tiene que trabajar en programas de identificación y concientización de sesgos inconscientes como uno de los mecanismos para propiciar un ambiente de equidad. Además, queda por delante un trabajo muy fuerte en la escucha, de hacer a esas mujeres parte de las decisiones y no tomarlas por ellas, asumiendo y tomando por sentado motivos que no son”.

En este sentido, según el informe de Mercer, el 81% de las organizaciones de todo el mundo asegura que es importante mejorar la diversidad y la inclusión. Sin embargo, menos de la mitad (42%) cuenta con una estrategia documentada y a largo plazo, para lograr la igualdad de género. Asimismo, dos tercios de las organizaciones, es decir el 66%, informa que los altos ejecutivos participan de manera activa en iniciativas y programas de diversidad e inclusión, en comparación con el registro de 2016, que señalaba sólo al 57 por ciento.

“La situación evolucionó no sólo en Argentina, sino también en el mundo. Sin embargo, lo que falta es la decisión de un cambio real. Todos somos conscientes de lo que pasa. Hace años que hablamos de que hay mujeres con gran talento y que son los hombres quienes ocupan los lugares. Si las compañías ven el valor que la mujer puede aportar y toma la decisión de hacerlo, va a encontrarlas preparadas y con ganas de ocupar los lugares que existen. Es un tema de liderazgo, de tomar la decisión del cambio”, expresa Vinitzky.

Desde PwC, apuntan a que el apoyo estratégico es una de las claves. Quienes forman parte de la empresa solicitan que líderes y colegas acompañen el crecimiento de las mujeres a medida que persiguen sus aspiraciones profesionales, tanto en sus hogares como en el espacio de trabajo.

“La falta de apoyo de colegas varones obstaculiza el progreso. Esta combinación de apoyo personal y laboral también servirá para fortalecer la defensa de los derechos propios que necesitan para avanzar y tener éxito”, explican.

Por su parte, Grant Thornton indica: “Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo en el trabajo y crear una cultura inclusiva son las iniciativas más comunes destinadas a mejorar la diversidad de género. Por otro lado, ofrecer capacitación sobre el sesgo inconsciente es la iniciativa menos común. Todas las acciones han aumentado en popularidad desde 2019, como, por ejemplo, el vincular la recompensa de la alta gerencia con el progreso en la diversidad de género”.

La nueva Cristina

Por Giselle Rumeau

Cuando Cristina Kirchner presentó su libro, “Sinceramente”, en abril de 2019, en el Gobierno de Mauricio Macri, comenzaron a frotarse las manos. Creían con profunda convicción que la ahora vicepresidenta abandonaría el silencio estratégico encarado tras la derrota legislativa de 2017 y volvería al ruedo con sus frases desacertadas, su intensidad, su desmesura. En fin, como decían en el macrismo, ella misma les haría el favor de recordarle a todos quién era.

No pasó mucho tiempo para comprobar con espanto el carísimo error de cálculo en el que habían incurrido: Cristina ya no era la misma de siempre o, mejor dicho, no se mostraba hacia afuera como tal. Había entendido, a su pesar, que, si se mantenía callada y jugaba al misterio con su postulación, crecía en las encuestas. Un clásico del marketing electoral. El silencio de un eventual candidato suele alimentar las expectativas, evitar el desgaste anticipado de la exposición pública y confundir a sus adversarios. Y vaya si los confundió. La ex presidenta terminó eligiendo a dedo a un candidato presidencial que pudiera amontonar a todo el peronismo pero que, al mismo tiempo, no contara con una estructura partidaria propia ni liderazgo político, a sabiendas de que, a ella, le tocaría ocupar un segundo plano desde el Senado. Macri perdió las elecciones, Alberto Fernández asumió con el fantasma a cuesta del doble comando y dotes de equilibrista, pero ella siguió manteniendo un sospechoso bajo perfil. Salvo algunas frases destempladas contra el Fondo Monetario Internacional, dirigidas más bien a

Desde que Alberto llegó al poder, la Vicepresidenta mantiene el mismo silencio estratégico que le permitió amontonar al peronismo para ganarle a Mauricio Macri. Pero, desde ese segundo plano, no para de avanzar en el tablero del poder, al mismo tiempo que cae en las encuestas. Los secretos de su bajo perfil y su proyecto, concentrado en Máximo y Kicillof

la tropa propia, la nueva CFK no suele hablar de economía ni de la deuda. Pero eso no es lo más llamativo. Desde que el coronavirus llegó para complicarnos la vida, Cristina no dijo ni mu. No salió a apoyar en público las políticas adoptadas por su Gobierno, ni a contener a sus seguidores, los más vulnerables al virus y la pobreza.

Esa decisión de quedarse al margen no implica, claro, que no tenga incidencia en el tablero de poder. No sólo impuso a la mitad del Gabinete; también, designó a las principales autoridades del Congreso y avanzó, a través de La Cámpora, sobre las cajas clave del Estado, como la ANSeS o el PAMI, que otorgan un gran poder territorial.

La novedad esta vez es que el silencio no le está sirviendo de mucho: según la mayoría de las encuestas, su imagen positiva está por el piso, mientras crece el visto bueno hacia el Presidente. La aparición de la pandemia y las -hasta ahora- acertadas medidas sanitarias lo colocaron en el centro de la escena.

Un sondeo de la consultora Synopsis, rea-

lizado a mediados de abril, registra a Alberto Fernández registra con una imagen positiva de 53,2% y un 22,4% de percepción negativa. Exactamente al revés que su ex compañera de fórmula, quien logra sólo un 27,5% de apreciación afirmativa contra el 56% de imagen negativa.

Con todo, la Vicepresidenta continúa con su juego, en un segundo plano, aunque no se sepa bien a quien apunta ahora su silencio. Pues bien ¿hay una nueva Cristina? ¿Quién tiene más poder hoy, Alberto con la lapicera o CFK manejando las cajas más importantes del país?

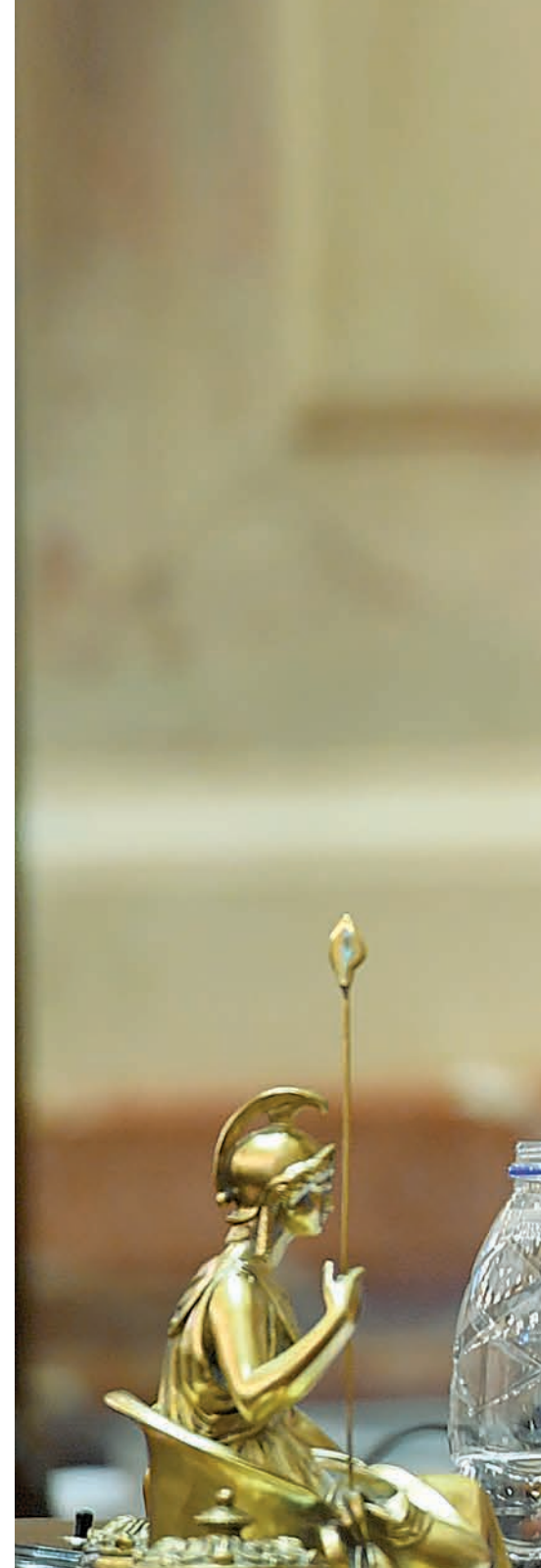
Luis Tonelli, profesor titular de Política Argentina en la Carrera de Ciencia Política de la UBA, se muestra escéptico en relación a los cambios profundos que puede hacer una persona, en especial -dice-, si se trata de la “señora Vicepresidenta”. “Pero sí creo en su astucia y experiencia política. Y este es el momento estelar de Alberto Fernández por encabezar la lucha contra el coronavirus. Sin embargo, el Presidente, que es el gerente de un movimiento con otros dueños en el banco de suplentes, enfrenta dos amenazas que, conjugadas, son más que una tormenta perfecta: la pandemia y el colateral de la cuarentena total, una economía en coma inducido, con una caída inédita”, remarca.

En este punto, considera que la posición de CFK es jugar a dos bandas. “Su silencio puede ser interpretado para que Alberto Fernández se sienta con las manos libres. Pero, también, puede ser que trate de quedar al margen de la crisis, por si las cosas se ponen feas”, explica.

Lucas Romero, director de la consultora Synopsis, sostiene que se está dando un nuevo ciclo previsto por la misma titular del Senado. “No sé si hay una nueva

Cristina. Creo que está construyendo un tránsito hacia una nueva etapa, que tiene como principales figuras a Axel Kicillof, a Máximo Kirchner y a Eduardo ‘Wado’ de Pedro, y que apunta a que ellos sean el futuro de su proyecto político”, analiza. El politólogo cree ver a una Cristina que está ejerciendo el poder de una manera muy parecida a como lo hacía Néstor Kirchner cuando le tocó ser primer caballero. “Al igual que su marido, en 2007, se corre hacia la retaguardia para administrar el proceso político sin protagonizarlo”, agrega.

Para Shila Vilker, directora de la consultora Trespuntozero, la presencia de Cristina en la agenda política es permanente, a pesar de no que no aparezca en los medios. “CFK es una de las principales líderes y artífices de la actual coalición de gobierno. Su rol nunca dejó de ser gravitante, tanto para los núcleos duros kirchneristas como para los anti K. No hace falta que irrumpa Fernanda Raver- ta en la ANSeS para intuir su presencia en el Gobierno. Ahora no escuchamos su voz en primera persona, sino a través de otros referentes cercanos, como Máximo





Kirchner, ‘Wado’ de Pedro o Graciana Peñafort”, concluye.

Diego Reynoso, doctor en Ciencia Política y director de Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública de la Universidad de San Andrés, considera también que se trata de nuevo momento estratégico conducido por la ex mandataria. “Cristina se corre al costado para dejar a Alberto en la conducción política de la coalición. A ella, le reditúa el silencio, como el que hizo durante el Gobierno de Macri, cuando pasó de tener 18 puntos nacionales a casi 30 puntos para las elecciones”, subraya.

Poder administrativo y poder político

Con algunos matices, los analistas coinciden en que Alberto Fernández y Cristina Kirchner comparten el poder desde distintos roles, algo lógico en una coalición de gobierno pero atípico para un sistema presidencialista.

Reynoso directamente no cree que haya doble comando: “Lo que sí pienso es que Alberto no es el jefe de ninguna de las partes pero es el que mejor administra



Cristina limita sus apariciones públicas a su deber como presidenta del Senado. También, fue mucho más que simbólica su presencia durante el anuncio de la oferta de la deuda que hizo Alberto Fernández junto a los gobernadores, en la Quinta de Olivos.

la conducción de la coalición. Y Cristina, en todo caso, es la comandante de una de las brigadas”.

La directora de Trespuntozero también recuerda que, en un Gobierno de coalición, el poder está loteado y el Presidente está obligado a hacer equilibrio entre los distintos espacios. “Tanto Cristina como Alberto y Sergio Massa son lo suficientemente inteligentes para comprender la necesidad mutua de ese equilibrio. Massa creciendo por un lado y Cristina creciendo por otro, lejos de aumentar los conflictos internos, amplían los límites de esa coalición, al ocupar los espacios de demandas que podrían ser tomados por la oposición”, sostiene.

Tonelli y Romero, en cambio, ven a Cristina con mayor poder político que el Presidente, pese a su silencio y su paso al costado.

“Alberto tiene poder administrativo mientras que CFK tiene poder político. El manejo de las cajas como la de ANSeS o PAMI, es, en todo caso, una consecuencia de su poder político. Todo lo demás es negociación, sospechas y división de tareas: el Presidente gobierna pero le está vedada -por ahora- la construcción política, que es monopolio de Cristina e hijo Máximo”, apunta Tonelli.

En la misma línea, se expresa Romero. “Hay un Presidente popular y una Vicepresidenta fuerte pero impopular. Y cada uno tiene sus recursos de poder”, dice. Pero, a la luz de los últimos acontecimientos políticos, piensa que ella viene ganando la pulseada.

“En los últimos días, vimos que, en las situaciones en las que los intereses de ambos confrontan, Alberto termina cediendo siempre a los intereses de ella”,

destaca el politólogo. Según relata, un ejemplo concreto se vio con la salida de Alejandro Vanoli de la ANSeS. “Alberto tenía motivos para echarlo por el caos que generó con el pago de las jubilaciones. Sin embargo, lo termina despidiendo cuando Cristina se enoja porque Vanoli no cubrió los lugares del Estado en los directorios de empresas, sobre todo, en Telecom”, explica Romero.

No es todo. El director de Synopsis considera como otra *derrota* del Presidente el haber cedido al gobernador bonaerense, Kicillof, por pedido de CFK, el control sobre la asistencia financiera destinada a los municipios en la emergencia: “Algo que hubiera sido inimaginable en tiempos de los Kirchner con Daniel Scioli. De este modo, Kicillof manejará un fondo de \$ 8000 millones, conformado esencialmente con recursos de Nación”. Así las cosas, la nueva CFK no parece ser más que la vieja CFK pero con una nueva estrategia: en silencio, agazapada o en segundo plano, su intención es construir poder para la continuidad de su proyecto, ahora concentrado en Kicillof y su hijo Máximo.

La abogada del Presidente

Por Giselle Rumeau

Capítulo 1: Una militante de los derechos de las mujeres

Vilma Ibarra es una mujer de pasiones simples pero rotundas. Hacer un buen asado para su familia o sus amigas, leer muchos libros, ir a ver a San Lorenzo y andar en bicicleta -la misma que la llevó de viaje con uno de sus tres hermanos varones el año pasado al sur del país- se cuentan entre los placeres que la Secretaria Legal y Técnica de la Presidencia debió suspender, no tanto por el aislamiento como por la enorme responsabilidad de redactar cada letra de los más de 20 Decretos de Necesidad y Urgencia dictados para enfrentar a la pandemia.

La Secretaria Legal y Técnica es de las pocas personas en las que Alberto Fernández confía ciegamente. Fue su pareja durante 10 años y es la única mujer de su mesa chica. Secretos y pasiones de una feminista que eligió el perfil bajo sin abandonar sus convicciones

Quienes la conocen bien la describen como una trabajadora incansable, para nada obsesiva sino, más bien, minuciosa, y empeñada en no dejar nada librado al curso del azar. Su honestidad intelectual intachable y sus convicciones profundas son dos de las virtudes más valoradas por propios y extraños.

El presidente Alberto Fernández describió sus capacidades con admiración,

el día que la presentó como integrante de su gabinete. Dijo que era una abogada excepcional y una legisladora única. “Cuando tuve que pensar en quién cuidaba mis espaldas, cuidando lo que firmo, no tuve ninguna duda en convocarla”, remarcó el hombre que fue su pareja durante 10 años.

Pero, si hubiera que definirla con un hecho concluyente, sería, sin duda, por la actitud que describe su hermano mayor, Aníbal, ex Jefe de Gobierno porteño. “Cada vez que ve una situación de violencia de género en la calle, o cuando siente que alguien la quiere pasar por encima, abandona su bajo perfil y sale con las uñas afiladas a pelear por lo que siente como una injusticia”, le cuenta Ibarra a *El Cronista*.

Vilma Ibarra es, por sobre todo eso, una militante de los derechos de las mujeres, una feminista de siempre, sin los

oportunismos e ideologías prefabricadas de algunas dirigentes políticas que se acomodan al giro del viento.

Sus palabras suelen tener un correlato con los hechos. Fue la primera senadora que se enfrentó con la Iglesia al presentar un proyecto de ley para legalizar el aborto, en 2006, y es la autora de la Ley de Matrimonio Igualitario.

Ese compromiso de género y con los derechos de las minorías no fue algo que heredó de su familia, sino producto de su temperamento. Vilma, que acaba de cumplir 60 años, creció en una típica familia de clase media, como las de antes, comandada por su padre, Aníbal Ibarra, abogado y militante paraguayo de un partido revolucionario, que se exilió en la Argentina durante la guerra civil de 1947. Su mamá, Lidia Lozano, era hija de inmigrantes españoles. Sólo terminó la primaria y esperaba a su marido con la

Vilma



Ibarrá



“Cada vez que ve una situación de violencia de género en la calle, deja el bajo perfil y sale con las uñas afiladas a pelear”

Aníbal Ibarra, hermano

ambos. Aun así, Ibarra dudó en aceptar la oferta cuando Alberto la llamó para decirle que la necesitaba en el Gabinete. Hacía cinco años que estaba alejada de la política, tras sufrir sinsabores y desencantos variados, y se sentía plena con su cargo de abogada en la Corporación América, el grupo empresario que comanda Eduardo Eurnekián. Pensaba que 30 años de trabajo en el Estado, con una carrera que empezó en la Justicia, tras recibirse de abogada en la UBA, y prosiguió en la Legislatura porteña y el Congreso, habían sido suficientes. Pero la admiración hacia su ex pareja y

Gustavo Béliz. Ella, en cambio, tenía su banca por el Frente Grande de Carlos “Chacho” Álvarez, espacio que integraba desde 1994. Las lenguas filosas de la política aseguran que vivió un candente romance con “Chacho” durante la presidencia de Fernando de la Rúa. Ambos siempre lo negaron.

En 2001, Vilma fue electa senadora por la Alianza y, en 2003, se reencontró con Fernández ya en las filas del kirchnerismo. El romance arrancó un año más tarde. Hacía meses que ella se había separado del diseñador gráfico Adrián Lebendiker, con quien tuvo tres hijos



cena lista y sin chistar. Eran tiempos en los que muy pocas mujeres se atrevían a cuestionar los mandatos sociales. Pero Vilma ya se rebelaba desde adolescente, cuando militaba en la Federación Juvenil Comunista o participaba del consejo de delegados en el Colegio Nacional Bueno Aires y terminó expulsada junto a sus compañeros por sus vehementes reclamos. Cuenta su hermano que ella no se amilanó: recurrió a su padre, presentaron un recurso de amparo y todos fueron reincorporados.

Ese obstinado atrevimiento, que lleva encima desde pequeña, se sigue viendo en la mesa chica de Gobierno que integra con el jefe de Gabinete, Santiago Cafiero; el Secretario General de la Presidencia, Julio Vitobello; el jefe de asesores, Juan Manuel Olmos; y el Secretario de Comunicación y Prensa, Juan Pablo Biondi. Es la única mujer en ese reducto de poder y no puede ver sino con espanto algunas decisiones machistas del Presidente. Son los momentos en que abandona su estricto bajo perfil, el mismo que la lleva a evitar las entrevistas con los medios desde que asumió su cargo, para compartir su mirada implacable.

“Ninguna reunión de personas empresarias y sindicalistas con el Gobierno está completa sin mujeres. Somos im-

Aunque no votó a Néstor en 2003, Vilma Ibarra se identifica con su gobierno. Pero eso no le impidió ser muy crítica del de Cristina. Una de sus pasiones es ir a ver a San Lorenzo.

prescindibles para poner a la Argentina de pie”, escribe en la redes sociales cada vez que el Alberto Fernández sube una foto con representantes del mundo de los negocios y del trabajo en la que no hay una sola mujer.

Si el Presidente se lo tolera, es porque, justamente, la necesita también para que saber qué decir y cómo actuar ante la ola feminista. Al fin de cuentas, confía en ella como en su sombra.

Capítulo 2: Mi jefe, mi ex pareja

Cuando se supo que Alberto Fernández tendría a su lado durante todo el día a su ex pareja, hubo un sinfín de rumores en los corrillos políticos. Para muchos, resultaba algo extraño. No eran amigos y hacía mucho tiempo que no se hablaban. “Ellos terminaron su relación en buenos términos y con un enorme respeto mutuo. No veo por qué no pueden trabajar juntos”, dice un hombre cercano a

el lugar que, finalmente, le tenía reservado, sin una gran exposición y relacionado con su profesión, la entusiasmo en extremo. Hoy es, como a ella le gusta decir, la abogada del Presidente. Todo decreto, veto, proyecto de ley y reglamentación que firma el mandatario pasa primero por ella. Y eso no es todo. Hasta poco antes de la pandemia, se le había encargado la elaboración del proyecto de legalización del aborto, así como su colaboración en la reforma de la Justicia. En su entorno, cuentan que el contacto con Fernández es fluido: visita varias veces al día el despacho presidencial, con las carpetas listas para su firma. Como lo conoce desde el año 2000, cuando convivieron en la Legislatura porteña, suele saber de antemano cuál será su devolución. Y, siempre, está preparada para atajar sus preguntas y contenerlo. El costo es alto: “Llega a su despacho muy temprano y hay veces que puede seguir por WhatsApp hasta las 12 de la noche. El día de la última extensión de la cuarentena se quedó pendiente hasta que el DNU salió en el Boletín Oficial y eso fue a las 2 de la mañana”, relata uno de sus colaboradores.

Hace 20 años, Vilma y Alberto caminaban por veredas políticas opuestas. Él había sido electo legislador por la lista de la alianza entre Domingo Cavallo y

varones que, hoy, tienen 16, 21 y 28 años. A la Cámara de Diputados, llegó en 2007 con el partido Nuevo Encuentro, aliado del Frente para la Victoria. Pero, antes de terminar su mandato, en 2011, ya era crítica de la gestión de Cristina Kirchner, al igual que su pareja.

“Cuando dejé el Congreso, me fui con una amargura importante, porque acompañé un gobierno y vi cómo la Presidenta empezaba a retroceder en algunas banderas”, decía Ibarra en una de las tantas entrevistas que concedía en ese tiempo. Por esas cabriolas clásicas de la política, ambos -Vilma y Alberto- volvieron a reencontrarse en el poder el año pasado, por obra y gracia de Cristina Kirchner.

Capítulo 3: Cristina versus Cristina

Apenas Vilma Ibarra dejó el Congreso en 2011, se puso a recopilar datos para una nueva idea, que no estaba alejada de la política: escribir un libro sobre las contradicciones del relato kirchnerista. “Cristina versus Cristina” se publicó en 2015 y analiza las intervenciones taquigráficas, discursos y notas periodísticas de la ex presidenta, antes y después de su llegada a la Casa Rosada. En síntesis, refleja de manera

contundente cómo fue mutando su discurso a lo largo de los años en el poder. Según contaba Ibarra, no fue otra cosa que la necesidad de “reflexionar sobre una etapa en la que había sido protagonista” lo que la llevó a escribir el libro. “Explicar es explicarse”, decía.

Ni siquiera había votado a Néstor Kirchner en 2003. Pero se había sentido muy identificada con “su política de Derechos Humanos y con la mejora en los indicadores sociales que se vio a lo largo de su mandato”.

“Pero ese camino se fue desandando en el gobierno de Cristina y esto se ve claramente en los temas de corrupción. La Presidenta era una ferviente defensora de la transparencia durante los gobiernos de (Carlos) Menem y la Alianza, propiciando la renuncia o la destitución de funcionarios sospechados de malversación. Pero, hoy, con su silencio protege a (Amado) Boudou y a (César) Milani, con el argumento de que la justicia no se expidió sobre su culpabilidad”, decía en mayo de 2015 en declaraciones al suplemento *3Días*, de *El Cronista*.

No fue esa la munición más gruesa: “Su relato tiene una enorme falta de valor.

Cristina armó un discurso épico y lo llenó de legitimaciones y, en realidad, uno encuentra que esto no es así”, le reprochaba a la ahora Vice.

En el medio de ese proceso, Vilma se acercó a la ex diputada nacional Margarita Stolbizer, que venía denunciando la corrupción del kirchnerismo desde hacía años. Primero, fue su colaboradora desde afuera del GEN y, luego, su asesora. Hasta llegó a ser candidata a legisladora del Parlasur en 2015 en la misma lista por la que Stolbizer se postuló para la presidencia de la Nación.

Se habían conocido cuando Vilma era senadora y Margarita, diputada, en una actividad parlamentaria internacional. Ya en la Cámara baja, compartieron el trabajo en distintas comisiones, en especial, en la de Legislación General, que la ahora funcionaria presidía. Se reencontraron tiempo después de que Ibarra dejara el Congreso. Ya se había separado de Alberto y estaba escribiendo el libro, que Stolbizer presentó junto al periodista Luis Novaresio.

“Tengo la mejor opinión de Vilma. La conocí en distintas facetas. Como colega, la vi trabajar en el Congreso, dialogando y construyendo acuerdos con todos los

“Tiene un gran conocimiento técnico. Me da mucha tranquilidad que sea quien elabora los decretos”

Margarita Stolbizer, ex diputada

bloques desde una posición de muchísima humildad y equilibrio. Es una gran parlamentaria. Y, después, la conocí como asesora. Tiene un gran conocimiento técnico pero, en especial, es una persona excelente, de una integridad enorme”, le dice Stolbizer a *El Cronista*.
-¿Y qué piensa sobre su cargo en el Gobierno?

-Hoy, tiene un perfil muy bajo y, a mí, me da mucha tranquilidad que sea ella la que elabora los decretos y las cuestiones técnicas; no sólo por sus capacidades sino, también, por su integridad personal, responde la ex diputada.

La gran pregunta es si Vilma Ibarra cambió, como lo hizo Alberto Fernández, su parecer sobre Cristina Kirchner. En su entorno, dicen que no. Pero aclaran que ella es la Secretaria Legal y Técnica del Presidente. Ni siquiera se habla con la titular del Senado.

Si Vilma molesta a CFK, es otra historia. Pero lo cierto es que no es la única funcionaria que la ha defenestrado. Qué lo digan si no Alberto Fernández, el Secretario de Asuntos Estratégicos, Gustavo Béliz, o el titular de la Cámara de Diputados Sergio Massa.

Quizá, lo único que le importe a Cristina sea otra cosa: a diferencia de Massa, Vilma no es una amenaza para sus planes futuros de posicionar al gobernador bonaerense Axel Kicillof y a su hijo Máximo para la futura sucesión presidencial. La Secretaria Legal y Técnica no tiene estructura partidaria, ni construye poder territorial; nunca lo hizo y, tampoco, le importa. Su mejor capital, precioso e irremplazable, es, como dicen propios y extraños, su capacidad, su honestidad intelectual y su integridad personal. Pero es probable que, a esta altura, eso le interese a pocos dentro del lodazal de la política.





Foto Antonio Pinta

Malena

Galmarini

“El desafío que tenemos las que llegamos es abrirle las puertas a las demás”

Primero, fue “la hija de”. Después, “la mujer”. Sin embargo, supo derribar puertas y hacerse un lugar propio. Impulsora de la Ley de Paridad de Género, desde chica se despojó de apellidos para que, en la política, con sólo mencionar su nombre se sepa bien de quién se habla

Por Déborah de Urieta

Para muchos, se trata de la “esposa de Sergio Massa”. Para los más veteranos es, quizás, “la hija del *Pato*”, en referencia al ex Secretario de Deportes de Carlos Menem. Aun así, Malena Galmarini logró derribar puertas y hacerse de un lugar en la política. No sólo impulsó la Ley de Paridad de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, que hoy está vigente. Fue Secretaria de Política Sanitaria y Desarrollo Humano de Tigre, concejal, diputada provincial y hoy, con 45 años, lidera una de las empresas más importantes del país, AySA. Madre de dos adolescentes, la hija de un matrimonio montonero que pasó sus primeros años de vida en la clandestinidad cuenta cómo fue su inducción en la militancia, cómo se las ingenió para “deconstruir” a su marido y cuáles son los desafíos para hacer de

la empresa pública que lidera un lugar menos machista.

Malena Galmarini milita desde antes de nacer. A cuatro días de que su madre, la exdiputada nacional Marcela Durrieu, diera a luz a la primera de sus tres hijos, se subió a un camión con sus compañeros de militancia y fue desde Boulogne a Plaza de Mayo a conmemorar el Día del Trabajador de 1975.

La esposa del presidente de la Cámara de Diputados, Sergio Massa, no sólo lleva la militancia en la sangre por ser el fruto de un matrimonio montonero. Sino que su infancia y adolescencia quedaron marcadas por los asados; plenarios o acciones en algún barrio que sus padres emprendían junto a sus compañeros de militancia y a los que los hermanos Galmarini -Sebastián, ex legislador y actual director del Banco Provincia, y Martín, futbolista, capitán de Tigre- asistían. Incluso, más de una vez, les tocó “rajarse” cuando alguna

fuerza de seguridad irrumpía en esos encuentros clandestinos.

Hasta los 8 años, vivió en la clandestinidad. “Vivíamos en una obra en construcción”, recuerda Malena. Su madre había sacado un crédito Evita para comprar un terreno en las afueras de San Isidro. Junto a su pareja, el histórico referente peronista, Fernando Galmarini, habían empezado a construir una casa. “Durante muchos años, vivimos en una obra. En un terreno que seguía siendo baldío”, retrata la hija desde el piso 20 del edificio ubicado en Tucumán al 700, donde queda su oficina de AySA.

En aquellos años, la vida de los Galmarini no fue fácil. El matrimonio no sólo estaba en la mira de los militares por “subversivos”. Haberse quedado en Plaza de Mayo, el día en que Perón echó a los “imberbes”, y firmar la solicitada titulada “Montoneros, leales a Perón”, que se publicó en La Razón el 15 de marzo de 1974, les valió el mote de “traidores”, entre sus compañeros de lucha que optaron por abandonar la plaza aquel día. “Mis papás son de los que se quedaron para deponer la lucha, porque ya había vuelto Perón, que era el objetivo”, argumenta Galmarini.

Pero, con la vuelta de la democracia, las cosas no cambiaron demasiado. “Mi mamá y mi papá seguían yendo a todos lados con nosotros *a cococho*. Eso fue una inducción a la militancia maravillosa”, subraya Galmarini.

“Más allá de mis compañeros del jardín, de la escuela y de los chicos del barrio,

“Los varones suben sólo con el maletín; nosotras, con el maletín, la mochila de la escuela y el pibe colgado de la cabeza”

Junto a su marido, Sergio Massa, con quien tiene dos hijos: Tomás (15) y Milagros (17).

mis amigos eran los hijos de los compañeros y compañeras de mis viejos. Íbamos a la Unidad Básica de Leopoldo Marechal, en San Isidro, donde mi mamá y mi papá hacían análisis político, evaluaban la situación, se ponían de acuerdo en las cosas que había que hacer, cómo había que trabajar y militar. Mientras, nosotros correteábamos por ahí. Después, juntábamos dos sillas y una campera, y nos dormíamos ahí”, evoca. A medida que fue creciendo, la hija de los Galmarini empezó a ser la encargada de preparar la chocolatada en Villa La Cava, en el barrio El Ombú o en el Bajo de San Isidro. Después, aprendió a hacer muñecas de trapo o se disfrazaba de payaso para jugar con los chicos. “Así, me fui metiendo en la militancia”, narra. Tras hacer ese repaso, dice que su debut en la política no tiene una fecha exacta. Y su afiliación al PJ, cuando cumplió la mayoría de edad, fue un “trámite más”. “Yo, primero, sentí el peronismo y, después, lo reflexioné, lo viví”, argumenta. A los 18, además de afiliarse, Galmarini empezó a estudiar Medicina. Pero tres años más tarde, la visita a un hospital del Conurbano que se caía a pedazos le hizo replantearse esa decisión. En ese momento, conoció a Massa y empezaron a militar juntos y recorrer la provincia. Fue entonces que notó que el hospital derruido al que había ido a hacer las prácticas era la norma y no la excepción. “Hay un paso previo a ir al hospital: generar políticas públicas que resuelvan problemas anteriores a la enfermedad”, se planteó. Después de estudiar tres años Medicina, colgó el guardapolvo blanco y se embarcó en Ciencia Política, carrera que sí terminó. Pero su paso por Medicina no fue en vano. Años más tarde, ocuparía el cargo de Secretaria de Salud durante 10 años. “Me sirvió para lo que hice después”, se consuela.

Intrínsecamente feminista

“Soy intrínsecamente feminista”, afirma Galmarini, y argumenta que no sólo cree en los derechos de las mujeres, sino que está convencida de que ningún país puede desarrollarse si sólo se desarrolla la mitad de su población. El feminismo es otro rasgo que Galmarini parecería llevar en la sangre. Es que no sólo define a su madre, abuela y bisabuela como “mujeres fuertes y empoderadas”. Se remonta más atrás: “Una línea de la familia viene de Hungría y era parte de la nobleza cuando Sissi era



emperatriz, que ya es todo un símbolo. Era una de las pocas reinas que peleaban por sus propios derechos y, con eso, por los de las mujeres”.

Esta militancia quedó plasmada, por caso, en la Ley de Paridad de Género, que ella misma impulsó, para que la mitad de las bancas del Congreso sean ocupadas por mujeres. “Si entra una mujer sola, termina adaptándose al medio machista. En cambio, si entramos muchas, es más probable que el medio machista tenga que adaptar sus reglas”, resume. Dicho esto, insiste en que, con una ley, no alcanza. “Si entramos muchas, tenemos que mirar quiénes entran, porque es condición necesaria, pero no suficiente. Las mujeres, también, somos nacidas y criadas en el patriarcado. Y, muchas veces, replicamos esas reglas, normas y estructuras culturales, porque las tenemos naturalizadas”, argumenta. De paso, aclara que a ella “no le alcanza”

“Mi marido era mucho más machista cuando lo conocí. Por eso, lo reivindicó mucho: realmente, pudo deconstruirse”

con la paridad de género en el Congreso. “Yo quiero tener la mitad de las bancas, la mitad de las comisiones, la mitad de las autoridades de la Cámara. Lo mismo en el Gobierno Nacional”, subraya. Se encarga de señalar que, en la pirámide de cualquier institución -no sólo en la política-, las mujeres suelen ocupar la base, mientras que la cúspide es copada

por los hombres. Malena le atribuye este desequilibrio a que, en cualquier ámbito, “los varones suben sólo con el maletín y nosotras con el maletín, la mochila de la escuela, el pibe colgado de la cabeza, dándole la teta... Bueno, claramente, suben mucho más rápido”.

Es por ello que la esposa del exintendente de Tigre insiste en la importancia de otra ley que quedó a mitad de camino: la de Educación Sexual Integral. “Hay que romper con pautas culturales desde el día en que nacemos”. De todas formas, no se conforma con un puñado de leyes: “Tiene que ser una política de Estado. Tiene que ser una decisión política que toma una sociedad y que avance gobierno a gobierno. Si no, no hay forma”.

La paridad empieza por casa

“Mi marido era mucho más machista cuando lo conocí. Por eso, lo reivindicó mucho. Realmente, pudo deconstruirse. Le reconozco enormemente ese esfuerzo a Sergio”, dice sobre su pareja. Y repasa: “Él viene de una familia tradicional. Su hermana fue a escuela parroquial, a la que sólo iban mujeres, y él, a uno de varones”. Además, su madre era ama de casa, y su padre, albañil. Pese a esto, Galmarini asegura que ambos lograron formar una “familia paritaria”. “¿Absolutamente paritaria? No, claro. Entre otras cosas, porque quien hace las tareas domésticas en mi casa es una señora, no un señor”, aclara. Estar casada con un excandidato a presidente y actual presidente de la Cámara de Diputados, entre otros cargos relevantes que ocupó el tigreño, hace que, para muchos, Malena Galmarini sea “la mujer de Massa”. Pero, a ella, esa etiqueta la trae sin cuidado: “Yo elegí casarme con Sergio” y asegura que le produce una “profunda admiración”.

Así, si bien no siente como un agravio que la traten de “la mujer de”, admite que “es una forma de cosificar a las mujeres”. Es por ello que sigue usando su apellido de soltera. Aunque, resignada, acota: “Galmarini es de mi papá. Ambos apellidos son la marca del patriarcado en una persona”. Por eso, cuando era chica y su padre ya era una figura relevante en el ámbito de la política, se encargaba de subrayarle a la gente que recién la conocía que su nombre era, simplemente, Malena y que su apellido importaba poco. “No quería que me conocieran por mi historia, sino por lo que yo podía construir para adelante”, resume.

Sortear el piso pegajoso

Galmarini admite que, si pudo aceptar la presidencia de AySA, es porque sus dos

hijos ya crecieron. “Son gente grande”, dice al referirse a Tomás, que ya bordea los 15 años, y Milagros, de 17.

Es que la exdiputada provincial reconoce que, durante muchos años, ella también estuvo parada sobre “ese piso pegajoso” que le impedía trabajar lejos de casa o crecer profesionalmente, porque tenía dos hijos a los que cuidar. Y se ve reflejada en aquellas mujeres que les dijeron a sus maridos: “Vos andá y hacé lo que tengas que hacer, y yo me quedo con los chicos”.

Por eso, Galmarini admite que, muchas veces, son las propias mujeres las que se colocan ese techo de cristal.

“Yo fui rompiendo ese techo de a poco. Y, ahora, mi hija, que es más feminista que yo, porque es la versión mejorada de la madre, de la abuela y de la bisabuela, colabora con mucha más intensidad para que su papá y su hermano también hagan las tareas domésticas”, cuenta. Ahora bien, ¿cómo se las ingenia Galmarini en su actual función, para darle esta impronta feminista que logró en su casa a una empresa en la que apenas un 24% del personal son mujeres y ocupan cargos administrativos o son secretarías? Antes de responder, se ríe. Admite que

no es una misión sencilla.

El primer paso, enumera, es poner en evidencia aquello que tenga resabios machistas o, incluso, sea *demodé*. ¿Por ejemplo? Cuando alguien dice: “Este trabajo no lo puede hacer una mujer porque requiere fuerza”, ella les responde que, con la tecnología, mover una pala requiere apretar un botón.

Además, AySA está trabajando en una serie de capacitaciones para el personal, a fin de erradicar cualquier tipo de violencia. Más allá de que no haya casos dentro de la empresa, su titular está convencida de que los empleados de todos los niveles de la compañía transmiten el mensaje en sus casas, en el club, en la escuela; se lo traspasan a sus hijos o a sus padres.

La cuarentena dictaminada por el Ejecutivo a raíz de la pandemia de Covid-19 fue otra oportunidad que tuvo AySA para impulsar políticas con perspectiva de género. Puertas adentro, en la firma, hay muchos matrimonios. Y, por tratarse de un servicio esencial, debieron implementar guardias rotativas. A la hora de diseñarlas, tuvieron en cuenta que, en cada pareja, tanto el hombre como la mujer alternen sus días de licencia

“Si entra sólo una mujer, se adapta al medio machista. Si entramos muchas, es más probable que lo que cambien sean las reglas”

para que ambos queden al cuidado de sus hijos o familiares a cargo.

“Una de las pequeñas oportunidades de esta crisis es que muchos varones se dieron cuenta de la ‘tortura’ que es estar todo el día con los chicos en la cabeza”, dice Malena.

Además de poner en el ojo en la cultura machista dentro de la compañía, la presidenta de AySA impulsa lo que llama políticas sustentables en el tiempo para empoderar a las mujeres. Por caso, están trabajando en un sistema que pondere a aquellas compañías proveedoras o contratistas que tengan políticas de diversidad.

Detrás de una gran mujer, hay... otra gran mujer

“Donde hay una mujer empoderada, una mujer que llega, que alcanzó un objetivo más lejano que el promedio, atrás, hay otra mujer”, sentencia Galmarini. “Ya sea una abuela, una tía, una prima, una amiga, la señora que te ayuda con los chicos, una hermana, tu mamá... Siempre, atrás de las mujeres, hay otra mujer empujando”, insiste. “Me imagino a las mujeres haciéndonos piecito para saltar la pared”, retrata.

Ahora bien, Galmarini plantea que no sólo debería haber una mujer haciéndole piecito a otra: el desafío es que, del otro lado del paredón, haya otra mujer ayudándola a saltar.

“Este es el desafío que tenemos las mujeres que llegamos: abrirle la puerta a las demás. Hay un montón de mujeres que vienen empujando puertas. Cuando, finalmente, la abren y una pasa, esa tiene que poner el pie para que no puedan cerrarla y que el resto pueda pasar”, relata Galmarini.

“No que, cuando pasemos, nos quedemos cómodas, nos adaptemos a ese nuevo mundo, y nos olvidemos de las que nos ayudaron a llegar”, remata.

 **MULTILED**
ILUMINACIÓN

**85% MENOS
DE CONSUMO**
AHORRO SUSTENTABLE

HOGAR - INDUSTRIA - COMERCIO - VÍA PÚBLICA
DESARROLLO, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN LED

SHOWROOM
SALTA 279 CABA - TEL: 4373-9500

WWW.MULTILED.COM.AR
VENTASILUMINACION@MULTILED.COM.AR

“Las desigualdades se acumulan: no es sólo el género; también, la condición social”

Cecilia Todesca Bocco

Por Carlos Boyadjian

Lo primero que llama la atención al entrar en su despacho del primer piso de la Casa de Gobierno es la luz que entra, sin pedir permiso, por el amplio ventanal que da al Parque Colón, sobre la avenida La Rábida. Esa sensación de claridad y serenidad es la misma que transmite al hablar Cecilia Todesca Bocco, vicejefa de Gabinete y una de las mujeres más cercanas al presidente Alberto Fernández. Desde el inicio de la campaña, pero mucho más luego del triunfo en las elecciones del 27 de octubre, Todesca Bocco —ella misma usa sus dos apellidos— empezó a ser conocida como una profesional con sólida formación académica, una mirada social de la economía y un enfoque productivista, lo que la posicionaba como un cuadro con altas chances de integrar el futuro gabinete.

Es una economista de bajo perfil. Pero tiene gran responsabilidad en el día a día de la gestión económica del Gobierno. En una charla a fondo, aborda la cuestión de género en el trabajo y los espacios de decisión, y cree que hay que ampliar esta mirada al conjunto de vínculos sociales

Por aquellos días, se especuló, incluso, que podría ocupar el sillón principal del Palacio de Hacienda, un puesto que, finalmente, terminó en manos de Martín Guzmán, quien, desde que asumió, estuvo abocado casi exclusivamente a la renegociación de la deuda soberana, jugando a dos bandas con los bonistas privados y los organismos financieros multilaterales. Pero, por el escritorio de Todesca Bocco, pasan a diario las planillas del Presupuesto

Nacional que determinan en qué se gasta cada peso que entra a las arcas del Tesoro. Dueña de una agradable sonrisa y una cadencia al hablar que contagia desde el primer momento, en su mensaje, sin embargo, sobresale la claridad de conceptos. En especial, cuando habla de economía, un área en el que ella misma admite que es en el que se siente más cómoda. Pese a ello, no esquivo las preguntas que buscan conocer su opinión sobre temas de la nueva agenda social argentina, como el aborto, la lucha por la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres en el mundo del trabajo, la participación de la mujer en la administración pública, o los desafíos que presenta la educación sexual para niños y adolescentes, a partir de contenidos que se imparten en las escuelas, por ejemplo.

Nuevo tiempo

“Usted integra un gabinete con bastante presencia femenina. ¿Cómo se para frente

a las cuestiones de género?”, le pregunta *El Cronista*.

“Creo que las desigualdades se acumulan”, contesta ella, en forma categórica. Y explica: “Yo no me he visto particularmente afectada por mi condición de mujer en mi carrera profesional. Pero esto es porque tuve acceso a la educación; porque siempre tuve un plato caliente de comida; porque, si me enfermaba, podía ir al médico; porque podía contratar personas para que trabajen en mi casa y se ocupen de mis hijos”.

“Por eso, digo que las desigualdades se acumulan. No es sólo el género; es, también, la condición social o socioeconómica. Y eso marca las grandes diferencias”, destaca. Es parte de una cierta mirada social de la economía, que excede los números fríos o las planillas de Excel. En pareja (con el economista Martín Abelles) y madre de dos hijos, Todesca Bocco admite las dificultades de compatibilizar el trabajo con la vida cotidiana y el cuida-

“Ser mujer no afectó mi carrera. Pero es porque tuve educación, un plato caliente de comida y podía ir al médico si me enfermaba”

do de los niños. En su opinión, la emergencia por el Covid expuso, rápidamente, la necesidad de repartir mejor la carga del trabajo hogareño.

Reconoce que, tras declararse la cuarentena, cuenta con la inestimable ayuda de su compañero, que, “básicamente, asumió todas las tareas de cuidado de los chicos que están en casa y es el que me permite a mí salir todos los días para venir acá a trabajar, incluso, los fines de semana”.

Pero, ampliando el foco de la lente, no pierde de vista que, también, “hay mujeres que trabajan en mi casa, que hacen el ‘trabajo de mujer’ que tendría que hacer yo; son mujeres que trabajan para mujeres; ésa es la historia”, enfatiza.

Consultada sobre cómo ve la participación de la mujer en el ámbito público o espacios relevantes de decisión, apunta que, en la administración pública, estar en lugares de mucha responsabilidad requiere de un cronograma diario de muchas horas, que se extiende sobre una franja horaria particularmente complicada para las mujeres. “Es cuando los chicos volvieron de la escuela, tienen que hacer las tareas y hay que preparar la cena, para decirlo mal y pronto. ¿Y quién hace todo eso?”, se pregunta.

Frente a ello, entiende que deberían lograrse cronogramas de trabajo “compatibles con una distribución más equitativa de las tareas de cuidado”, algo que, también, se extiende a la política. “Los varo-

Foto Agencia Xinhua



Todesca Bocco con Santiago Cafiero y Alberto Fernández (izquierda); fue jefa de Gabinete de Mercedes Marcó del Pont en el Banco Central e hizo la facultad con Matías Kulfas (derecha).



nes se quedan hasta tarde, las cenas a la noche, los fines de semana. Si tenés hijos chicos y sos mujer, eso te puede hacer tener menos participación en algunas escenas en las que te gustaría estar o, incluso, sería *piola* (sic) que estés para, después, entender por qué se toman determinadas decisiones”, explica.

Todesca Bocco observa que la matrícula universitaria está bastante bien repartida. “El problema es después: si podés ejercer eso para lo que te formaste y podrás ejercer, siempre y cuando, puedas disponer del tiempo para hacerlo”.

En concordancia con esto, sostiene que hay tanta capacidad entre los hombres como entre las mujeres. “Pero, si los cargos jerárquicos están mayoritariamente en manos de hombres, es, simplemente, porque hemos distribuido mal el resto de las responsabilidades”.

Su día a día tiene frecuentes reuniones con otras mujeres de la primera línea de Gobierno. Se sabe que tiene una muy buena relación con Vilma Ibarra, la Secretaria Legal y Técnica de la Nación, con quien empezó a trabajar hace apenas unos meses pero, rápidamente, entraron en sintonía.

Todesca Bocco no la menciona puntualmente. Pero asegura: “En el Gabinete, tengo muy buenas compañeras. Las ministras de este gobierno son todas muy capaces. Resalta el hecho de que las mujeres tendemos a charlar mucho. Entonces, desarrollamos relaciones de confianza muy rápidamente. Eso facilita la tarea cotidiana”.

Aborto y algo más

“¿Tiene posición tomada frente al debate del aborto?”, quiso saber este medio.

“Sí, estoy a favor. Pero me gustaría que no fuera tomado como un proyecto en contra de nadie. Es algo que hay que trabajar mejor”, señala.

En su opinión, el proyecto busca la ampliación de derechos, por lo que nadie debe sentirse amenazado en sus creencias, su forma de vida, sus principios.

“Son principios muy caros a las personas: el concepto de la vida, el concepto de la paternidad o la maternidad, el formato de familia... Una serie de cuestiones muy profundas de los seres humanos y cada uno tiene que ser libre para poder organizar su vida en consonancia con lo que piensa y lo que siente”, argumenta.

Es una línea de pensamiento similar a la que expresa cuando se le pregunta por la educación sexual en las escuelas. “Veo la clase de educación sexual que han recibido mis hijos y es muchísimo mejor que la que a mí me tocó en la escuela pública”, afirma. Sin embargo, admite: “En todo el país, no es igual. Tampoco, en todas las escuelas. Pero, ciertamente, en los últimos 30 años, se avanzó un montón”. Y cierra. “Saber más, tener más conocimiento sobre las cosas, siempre es liberador. Vos, después, decidís”.

Pasado y presente

Cecilia Todesca Bocco reconoce tener un compromiso con la sociedad en la que vive. Aunque no tiene un pasado de militancia en sentido estricto, sí proviene de una familia con participación política. Su padre, el sociólogo Luis Bocco, fue militante de Montoneros. Murió en la Masacre de Campana, un enfrentamiento con la Policía, en abril de 1975. Su mejor amigo, Jorge Todesca -en ese entonces, encumbrado dirigente de la Juventud Peronista-, le había prometido que cuidaría a su familia. Se enamoró de Alicia, con quien estuvo casado más de 40 años hasta su fallecimiento, en febrero pasado. El economista, titular del Indec durante la administración de Mauricio Macri, también había adoptado a los dos hijos de su amigo del secundario. Cecilia es la mayor.

Integrante del Grupo Callao desde la hora cero, se acercó al albertismo a comienzos de 2018, llegando desde la academia o los espacios de participación técnico profesionales. Pero, pronto, comprendió la relevancia de ese espacio abierto al debate de ideas y propuestas, encaminadas a

“El aborto implica cuestiones muy profundas; cada uno debe ser libre para organizar su vida de acuerdo con lo que piensa y siente”

sumar aportes “con una cierta mirada autocrítica de las cosas que, en los sucesivos gobiernos kirchneristas, no nos habían salido bien”, apunta Todesca Bocco.

“Un día, recibí un llamado de Matías Kulfas, con quien somos muy amigos porque hicimos juntos toda la carrera de Economía en la UBA. Me dijo que Santiago Cafiero estaba armando un grupo para empezar a pensar las alternativas políticas y técnicas de la Argentina”, recuerda. Asegura que no conocía personalmente a Alberto Fernández. Pero que se sintió atraída por la idea de participar en ese espacio. “Le dije que sí y me sumé a las reuniones del Grupo Callao, que resultaron ser muy interesantes”.

Sobre cómo fue ese acercamiento a un mundo político, en algún sentido, novedoso para ella, señala que lo primero que le llamó la atención fue “una cualidad que se nota mucho en quien es hoy el presidente de todos los argentinos y las argentinas: que Alberto Fernández es una persona que escucha y decide; las dos cosas”.

Todesca Bocco considera que el hecho de no tener antecedentes en la política no es un obstáculo o un déficit a la hora de gestionar. Pero deja entrever un aspecto de su personalidad. “Creo que tengo cosas para aportar y, también, mucho para aprender de mis compañeros y compañeras que tienen más experiencia territorial. Me parece que es una buena síntesis”.

No descarta hacer política en el futuro. Aunque reconoce no haberlo planeado. “Ni siquiera lo pensé. Siempre, ando con mis planillas de acá para allá”, sostiene. Pero agrega: “La política es algo que me interesa. El diseño de las políticas públicas está muy relacionado con la política”. Identificada desde siempre con una parte del movimiento peronista, Todesca Bocco trabajó muchos años con Mercedes Marcó Del Pont. Primero, en la Fundación de Investigaciones para el Desarrollo (FIDE) y, luego, durante su paso en la presidencia del Banco Central, una gestión en la que Todesca Bocco fue su jefa de Gabinete.

Recalculando

La vicejefa de Gabinete agrega un dato clave en un cargo de tanta responsabilidad en el Gobierno. “Las planillas solitas, aunque estén muy bien hechas, nunca resultan del todo bien”. En este punto, trae un ejemplo que muestra, de alguna manera, una característica poco habitual entre los equipos de gobierno.

Cuenta que, cuando se definió el primer programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP), “distribuíamos las actividades entre esenciales y no esenciales, y teníamos la idea de que las que son esenciales continuaron trabajando; de modo tal que no iban a requerir asistencia”.

“Pero, inmediatamente, nos dimos cuenta que la realidad demostraba algo completamente distinto”, subraya.

Cita el ejemplo de una estación de servicio que estuvo abierta desde el principio pero vendió apenas el 10% del combustible. “Así, es imposible bancar los costos de esa unidad de negocios”, admite.

“Allí nos dimos cuenta de que estábamos frente a una realidad completamente distinta a nuestra primera interpretación técnica”, explica. Lo interesante en este grupo de trabajo, sostiene, “es tener la flexibilidad para darte cuenta que esa primera evaluación que hiciste no se ajusta a la realidad y que vos tenés que ajustarte. Y fue lo que hicimos”.

Periodismo para lectores influyentes



 **El Cronista**

Apertura

CLASE

**—INFO
—TECHNOLOGY**

 **Eventos
Corporativos**

Suscribite por mail a suscripciones@cronista.com o llamando al 0800 222 7664



Mercedes D'Alessandro no dudó en dejar Nueva York y aceptar la invitación de Martín Guzmán para liderar la Dirección Nacional de Economía y Género. La visión de una 'ecofeminista' al poder

Por Estefanía Pozzo

Junio de 2015 provocó un antes y un después en la política argentina: una multitud se reunió frente al Congreso para manifestar el primer rechazo masivo a la violencia contra las mujeres. Y ya nada fue igual. Ese año, a raíz de una seguidilla de femicidios, la situación terminó de eclosionar con el hallazgo del cuerpo de Chiara Páez, una adolescente de 14 años asesinada por su novio. En ese contexto, meses antes de aquel junio, un grupo de tres economistas había decidido dar el puntapié inicial a Economía Femini(s)ta, una organización cuyo objetivo era visibilizar, a través de datos y cifras, las diferencias entre varones y mujeres. Las brechas existían (y existen) y se pueden medir. Mercedes D'Alessandro fue una de esas economistas (junto a Violeta Guitart y Magalí Brosio). Con los años, D'Alessandro se convirtió en una de las referentes ineludibles de la mirada feminista en la economía. En 2016, editó el libro "Econo-

mía feminista. Cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el *glamour*)", un verdadero *best seller*.

Antes del cambio de gobierno, una propuesta laboral la decidió a moverse de Nueva York, la ciudad en la que vivía, hacia la Argentina. Martín Guzmán, el que iba a ser el Ministro de Economía de Alberto Fernández, le propuso integrar su equipo. Su designación se oficializó el 7 de enero: había sido nombrada Directora Nacional de Economía y Género, inaugurando un área que nunca había existido en el Poder Ejecutivo. D'Alessandro asegura, en diálogo con *El Cronista*, que este puesto es histórico, no sólo para la Argentina, sino para toda la región.

¿Cómo fue la propuesta de Martín Guzmán para incorporarte a trabajar en el Ministerio, después de algunos años viviendo en Nueva York?

Con Martín Guzmán, nos conocemos hace bastante tiempo. Veníamos debatiendo acerca de economía hace varios años. Pero, a partir de la entrada del FMI en acción, empezamos a tener una rela-

ción más cercana. Y no solamente nosotros, sino que solíamos invitar a otra gente a compartir ideas, gente que estaba viviendo en Nueva York. Típico que, cuando uno vive afuera, te preocupan las cosas que pasan en la Argentina. Yo, allá estaba trabajando hacía bastante tiempo con Economía Femini(s)ta, él leyó mi libro y es algo que le generó inquietud. En cierta forma, me invitó a formar parte del equipo de trabajo y se nos ocurrió que era una buena idea armar un espacio específicamente de género dentro del Ministerio de Economía, que es algo histórico no solamente para la Argentina, sino para toda la región. Y que tenga una persona que es referente en el tema ahí arriba es algo que, para mí, era importante, porque se podría haber abierto de una manera *pinkwashing*, ¿no? Está como de moda en algunas empresas, lugares y organismos. Pero que haya una persona comprometida ahí es diferente. Y, en el Ministerio de Economía, también para mí, era central que eso pasara.

¿Cómo es el equipo y cuál es la dinámi-

“La deuda es con las mujeres”

ca de trabajo de la Dirección?

Somos cuatro personas: Sol Prieto, que es doctora en Sociología de la UBA; Victoria O'Donnell, que estudió en Columbia y es socióloga experta en análisis y procesamiento de datos; y Florencia Tundis, que venía trabajando conmigo en Economía Femini(s)ta y ya trabajaba en el Ministerio de Economía desde antes.

Con respecto al trabajo, tenemos lineamientos que definimos nosotras porque, como el área es nueva, inventamos de cero todo el programa de la Dirección. Se los presentamos al equipo de toda la Secretaría de Política Económica y al Ministro. Y nos comprometimos a llevar adelante esto. Es un poco lo que se reflejó en la presentación que se hizo en el Ministerio de Economía, junto con el Ministro, el Viceministro y Cecilia Todesca.

Después, obviamente, yo formo parte de la mesa chica del Ministro de Economía porque, para él, es importante que esté presente la perspectiva de género en los debates de todas las cuestiones que se discuten. Yo participé, incluso, de las reuniones con el Fondo Monetario Internacional. No es que estamos segregadas en un costado, sino que, por el contrario, participamos del diseño, del debate, de la

implementación, de todas las instancias en las cuales se dirimen las políticas.

Fuiste muy crítica de la gestión de Macri, hablaste varias veces con El Cronista durante esos años sobre su política monetaria y modelo económico. ¿Cómo incidió del contexto en el que asumieron en 2019 en lo que decidieron impulsar desde la Dirección?

No es algo que sea un reclamo mío personal sino que creo que el movimiento feminista venía planteando hace mucho tiempo la necesidad de tener una perspectiva económica en los debates feministas y feminismo en el debate económico. Eso

“Necesitábamos tener una perspectiva económica en los debates feministas y feminismo en el debate económico”

es algo que se veía en la calle. Siempre hablamos de la lucha por #NiUnaMenos y la lucha por el Aborto Legal. Pero, a mí, me gusta señalar que el paro de mujeres es, quizá, la expresión más económica del movimiento de mujeres y que, en la Argentina, han sido muy masivas las distintas ediciones de ese paro de mujeres. Y no sólo muy masiva, sino que una de sus consignas fundamentales era el paro en las tareas domésticas y de cuidados no remunerados. Particularmente, con Economía Femini(s)ta, veníamos trabajando muchísimo en hacer visible cómo las desigualdades eran atravesadas por el género y cómo la crisis que se disparó en el último período del macrismo afectaba de manera asimétrica a las mujeres en un montón de aspectos: situación laboral, la recarga en las tareas de cuidado, la brecha salarial, todos los obstáculos para desarrollarse que eso trae aparejado por la asimetría en la distribución de las tareas. También, una de las cosas que me acuerdo que le planteé a Martín Guzmán al principio, fue la cuestión de la deuda. La deuda es con las mujeres, le solía decir, así como decíamos las mujeres en las calles. Y eso tiene que ver, también, con una de las primeras medidas que se tomó en

El 9 de marzo, con la presencia del Ministro de Economía, Martín Guzmán, y de la asesora presidencial Cecilia Todesca, se presentó formalmente la Dirección Nacional de Economía de Género que encabeza D'Alessandro. "Formo parte de la mesa chica del Ministro porque, para él, es importante que esté presente la perspectiva de género en todas las cuestiones que se discuten", explica la funcionaria.

“Que haya una persona que es referente en el tema es importante porque se podría haber abierto de una manera que fuera ‘pinkwashing’”

enero con la Ley de Solidaridad, que fue patear las cuotas de la AUH para adelante. Nosotras sabemos que cinco de cada 10 mujeres que tienen hoy la AUH están endeudadas con la ANSeS, a través de unos créditos que se autorizaron en 2017 y eso fue una de las primeras cosas que yo señalé también. Hay que reperfilar esas deudas. Y eso es algo que se hizo.

Otro tema que planteamos muchas veces y no llegó a debatirse pero siempre estuvo en la cabeza del macrismo fue una reforma previsional, y sacar la moratoria que hizo que muchísimas mujeres pudieran jubilarse. Había cuestiones abiertas desde lo económico, que eran muy fáciles de identificar, gracias al trabajo que hicimos las mujeres economistas para ponerles un número, darles visibilidad, llevarlas al debate público con mucho esfuerzo y mucho trabajo. Y esto creo que fue también lo que favoreció que se entendiera la necesidad de la creación de este espacio en el Ministerio de Economía.

En uno de los informes que editó la Dirección, en un momento, dice: “A desigualdades estructurales, soluciones estructurales también”. Y, luego, se menciona al sistema previsional. ¿Qué pensás que debería responderse estructuralmente?

La moratoria de las jubilaciones es una de las políticas que, en los hechos, se con-

virtió en una política feminista. Es una de las pocas políticas que tenemos en la Argentina -y, yo te diría, de la región- que reconoce de alguna manera el trabajo doméstico no remunerado. Lo reconoce y lo monetiza y hace que una mujer pueda jubilarse porque dedicó gran parte de su vida (sino toda) a trabajar en su hogar. En ese sentido, a mí, me parece que es un debate que tiene que estar presente en cualquier decisión que se tome con respecto a un cambio, una transición o a una reforma en el sistema previsional. Creo que, hoy, no se está hablando de eso por un montón de motivos que son evidentes. Las agendas han cambiado bastante. Pero, llegado el caso y desde mi punto de vista (y esto es algo que compartimos en un montón de espacios adentro del Ministerio de Economía), incluso, ese reconocimiento tiene que estar dentro de cualquier forma en la que pensemos el trabajo doméstico no remunerado y de cualquier forma que pensemos transformaciones en el sistema previsional.

Una de las cosas que marcan desde la Dirección tiene que ver con las estadísticas. De hecho, dijeron que iban a trabajar en conjunto con el Indec. ¿Qué se puede esperar sobre las estadísticas con perspectiva de género?

Tuvimos varias reuniones con el equipo de Indec. Tenemos una dinámica muy

aceitada de trabajo. Para nosotras, es muy importante que el Indec continúe abriendo y mostrando más información con perspectiva de género.

Con respecto a esto, tenemos un proyecto, que es la construcción de una especie de observatorio de cuáles son los datos e indicadores que cualquier persona que diseña políticas económicas y productivas tiene que tener en la cabeza. Lo primero que hicimos al sentarnos ahí fue establecer puentes y contactos con otros organismos para poder ver cuáles son los datos que ellos tienen, cómo los podemos incorporar a una lectura integral y que no sea una colección que no dialogue entre sí. Eso también lo estamos haciendo para mirar el presupuesto con perspectiva de género. Tenemos dos líneas que van más o menos sobre lo mismo: ver cuáles son las brechas de género existentes en los ministerios y las políticas; y cómo se diseñan y ejecutan los presupuestos atravesados con la perspectiva de género.

Con respecto al presupuesto con perspectiva de género, ¿se va a fijar algún objetivo numérico de aumento en el mediano plazo de esas partidas presupuestarias?

Nosotras tenemos como objetivo que se cierran las brechas de género. Si identificamos dónde están las brechas de género y dónde se están haciendo esfuerzos y

dónde no, eso es más fácil de corregir, de impulsar y trabajar.

¿Y objetivo numérico hay?

No pusimos un objetivo numérico y no le veo el sentido de poner un objetivo numérico. No vamos por ahí.

¿Qué recomendación le harías a alguien del sector privado que quiera impulsar esta agenda?

Primero, hay que sacarse los prejuicios de encima. Creo que hay que empezar a mirar la estructura organizacional: ¿hay mujeres en los directorios? ¿Qué lugares ocupan? ¿Dónde están las trabas? ¿Hay protocolo de violencia?

Porque, en general, suelen ser bastante indulgentes las miradas de las personas sobre sus propias organizaciones y piensan que, porque ven muchas mujeres, entonces, están siendo justos y son equitativos. Pero, cuando se ponen a mirar de qué trabajan esas mujeres, en general, lo hacen en cargos de poca responsabilidad o en tareas que no son de dirección o diseño programático. Está bueno preguntarse varias cosas y, una vez que se preguntan esas cosas, también, podrían empezar a pensar en las cuestiones salariales: ¿cómo se paga? ¿Cuáles son las diferencias salariales entre varones y mujeres? Incluso, también podrían mirar si tienen licencias igualitarias para los padres y madres. Creo que hay muchas cosas que se pueden hacer, que son muy fáciles, que no necesitan ninguna ley y solamente significan ponerse a pensar sobre esto y, a partir de ahí, ponerse una agenda de cómo se puede transformar.

Un ejemplo son los protocolos de actuación ante casos de violencia, que son moneda corriente en muchos lugares de trabajo y que eso ya cambia bastante la forma en que las mujeres pueden desarrollarse y trabajar. También, hay cuestiones relacionadas con la toma de decisiones y cómo los jefes y jefas miran a las personas subordinadas y las cosas que asumen. Muchas veces, se asume que porque una mujer tiene hijos no va a poder quedarse más tarde, o no va a poder viajar, o ir a un congreso. Es cuestión de capacitarse, informarse, ver qué otras cosas se han llevado adelante en sectores que se le parezcan. Y, también, empezar a pensar que, si no se “consiguen” mujeres en áreas que están masculinizadas, se podría empezar a trabajar en capacitación y formación para que haya espacios. O, si hay un problema de oferta, hay un montón de personas que quieren trabajar. Muchas mujeres están en lugares muy precarios y la formación y capacitación puede ser también una buena herramienta para incorporar más mujeres a la dinámica laboral.





**MANTENÉ TU NEGOCIO SALUDABLE.
USÁ NUESTRAS REDES.**

**Seguinos en
nuestras redes.**

 /AperturaNegocios

 @AperturaCom

Apertura

“No es fácil decir cuándo vamos a hacer una vacuna contra el coronavirus”

La científica Alejandrina Vendrell se refiere a los proyectos que se están llevando adelante en el mundo para combatir la pandemia, comparte su visión sobre la colaboración entre el sector público y privado, y apunta a la brecha de género en el ámbito de la ciencia argentina

Por Laura Mafud

Alejandrina Vendrell, siempre le gustó la ciencia. De niña, soñaba con ser paleontóloga, fantasía que alimentaba con cada visita al Museo de Ciencias Naturales de La Plata. Sin embargo, y tras años de práctica de equitación, su amor por los caballos la impulsó a anotarse en la carrera de Veterinaria. Durante el lustro de dedicación

que le demandó sus estudios de grado, desarrolló una fascinación por las temáticas vinculadas a la ciencia básica, el estudio de la genética, la inmunología y la fisiología. Y, gracias a las prácticas en laboratorio y a la ayudantía de cátedra que ejerció en la materia Enfermedades Infecciosas, comenzó a dar los primeros pasos en el ámbito científico. Hoy, lidera el área de Innovación Científica de Sinergium Biotech, una compañía argentina especializada en el desarrollo de medicamentos biotecnológicos de alta complejidad que produce 15 millones de dosis anuales de vacunas contra la gripe, el neumococo y el HPV. Desde allí, Vendrell se dedica al diseño, búsqueda de fondos y gestión de proyectos relacionados con nuevas vacunas y diagnósticos, además de llevar adelante tareas de inteligencia estratégica del negocio e identificación de oportunidades de investigación.

¿Sobre qué está trabajando hoy?

Hay seis proyectos de innovación científica en curso: cinco en vacunas y uno en diagnóstico. Son proyectos que encontré en la ciencia argentina y que, a través de colaboración público-privada y con una política de innovación abierta, pudimos incorporarlos a la empresa. La investigación en vacunas lleva muchos años y muchos fracasos. De 100 proyectos que se pueden empezar, quizá, ninguno llegue a tener una vacuna que devuelva la inversión que se desembolsó. En lo que a investigación en vacunas se refiere, es importante apoyarse en herramientas de financiación: subsidios nacionales o internacionales, que ayuden a llevar adelante esa etapa de prueba, para ver si vale la pena invertir los millones de

dólares que cuesta un estudio clínico. *¿Es cierto que el desarrollo de una vacuna puede llevar hasta 15 o 20 años?* Ese es el tiempo promedio normal. ¿Se puede acelerar? Sí. Últimamente, se estaba acelerando. Pero las vacunas que hoy están en el mercado deben haber tardado no menos que eso. Sobre todo, después del Tratado de Helsinki (*N.d.R: la Declaración de Helsinki estipula una serie principios éticos para la investigación científica en seres humanos adoptada a nivel global por la Asociación Médica Mundial*) y de todas las regulaciones para cuidar a la población. Se tiende a pensar que un laboratorio descubre una vacuna y que, mientras se pueda producir en escala, ya mañana se puede hacer. Y no es así. Primero, hay que fabricarla con buenas prácticas y tener un plano detallado de qué tiene esa vacuna. Esas caracterizaciones llevan mucho tiempo y trabajo. *Pero, ¿algunos procesos se aceleraron?* Es como la medicina: antes, uno iba al médico cuando le dolía el codo. Ahora, va al especialista de codo. Esto también se volvió, cada vez, más especializado: hay empresas que se dedican sólo a hacer lotes piloto con buenas prácticas de manufactura para que otras compañías hagan el estudio clínico. Entonces, si bien hay que articular entre numerosas firmas e instituciones, el proceso es más rápido. No es que el mismo que creó la vacuna tiene que pensar cómo escalarla o cómo producirla con buenas prácticas. Cada uno se dedica a lo que sabe hacer y, entonces, es más eficiente. Sin embargo, cada microorganismo es un mundo aparte y hay que encontrar el modelo animal al que se le parece más. Es necesario saber si eso es extrapolable a lo que va a pasar en el humano. Es complejo. Por eso, no es fácil decir cuándo vamos a hacer una vacuna para el coronavirus. *Algunas voces hablaban de 18 meses.* No tengo duda de que se puede. Pero, para poder hacerlo, hay que saltar un montón de pasos de seguridad. En el mundo, hay más de 90 proyectos de vacunas contabilizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), así que debe haber muchos más. Los que tienen mayor inversión o mayor acceso a doblegar esas regulaciones son los que están avanzando. ¿Quiere decir que van

a matar gente con esa vacuna? No. Pero es riesgoso. Hay que tomar la decisión, en base a riesgo-beneficio, de exponer o no a la población voluntaria en esos estudios. Hay una iniciativa en los Estados Unidos para hacer ensayos clínicos de desafío, algo que no se hacía desde la viruela, más o menos: se trata de estudios con voluntarios sanos a quienes se les da el “candidato a vacuna” y se los desafía con el virus a ver si se contagian. El tema con las vacunas es que, con las regulaciones, uno no puede infectar adrede a una persona para constatar si está protegida. *¿Esto explica por qué los estudios son costosos y demandan tanto tiempo?* Hay que esperar años para ver y comparar. Son estudios epidemiológicos muy grandes. Entonces, para evitar todos estos estudios con miles de casos, se puede hacer lo que se hace en animales de experimentación: en grupos reducidos, con una exposición forzada, lo que se llama un ensayo de desafío. Esto significa que se le da la vacuna a aquel grupo al que, supuestamente, se va a proteger -y a otro grupo no-, los exponés al virus y ves. En el grupo control se contagiaron y en este no. Esto es más rápido, pero, por cuestiones éticas, no está permitido en humanos. Sin embargo, con las últimas epidemias de estos coronavirus que estuvieron infectando previamente Asia, se estuvieron haciendo de forma indirecta, vacunando personas que están en muy alto riesgo de contagio. Se está evaluando si vale la pena este riesgo frente al problema mundial que realmente está destruyendo economías enteras. *Dijo que Sinergium Biotech trabaja sobre cinco proyectos de vacunas.* *¿Alguna vinculada al Covid-19?* No, son proyectos cuya gestión empezó ya hace un año y medio, y la experimentación, hace un año. Son de otras patologías. Por supuesto, estamos buscando una vacuna. Estamos buscando colaboraciones y evaluando cuál es la mejor opción para apostar. *¿Cómo es trabajar en este contexto?* *¿Siente mayor presión, si lo compara a “antes de marzo”?* Siento que todas las áreas de innovación del planeta tienen la gran presión de aprovechar este momento. Como decía Darwin, los momentos de crisis en el

“En la ciencia, pareciera repetirse lo mismo que ocurre en las empresas: las mujeres suelen ser mayoría pero eso no se refleja en los puestos de liderazgo”

mundo dan lugar a las nuevas especies. Cuando hay un gran problema, existen grandes oportunidades. Y existe la presión de poder subirse a esa ola de las nuevas oportunidades. No paro nunca. Estoy buscando de qué manera sacar algo bueno de este momento. *¿Sigue siendo muy masculino el ámbito de la ciencia?* Pareciera repetirse lo mismo que ocurre en las empresas: las mujeres suelen ser mayoría pero no en los puestos de liderazgo. Si bien, últimamente, las mujeres asumieron un rol mucho más importante, no dejan de ser el 20% o 30% (y estoy siendo muy generosa) de las personas con autoridad para tomar decisiones. Sobre todo, en la ciencia a nivel mundial. En general, en los seminarios y congresos, la mayoría de los expositores son hombres. La Argentina creo que está un poco mejor que otros países. No obstante, sigue habiendo una

diferencia. Y quienes son investigadores independientes y tuvieron una carrera en los últimos 20 o 30 años, en su mayoría, son hombres. *¿A lo largo de su carrera se topó ante alguna traba vinculada a cuestiones de género?* Arranqué de muy chica postulándome a becas. En una oportunidad, tuve una entrevista con un hombre, que lo primero que hizo fue notar que, en mi CV, mencionaba que estaba casada. Yo tenía 25 años, me había casado hacía poco. “En cualquier momento, vas a querer tener hijos”, agregó. Le contesté que eso no estaba aún en mis planes y que no entendía qué tenía que ver. Era una postulación para una beca por dos años. Finalmente, como muchas veces que me cerraron puertas, me hicieron un favor porque me fui a abrir otras puertas más interesantes. *¿Qué puertas abrió antes de llegar a Sinergium Biotech?* Antes de Sinergium, venía del Conicet. Me presenté a una beca de vacunas antitumorales con salmonella como vector de genes de citoquina en el Centro de Estudios Farmacológicos y Botánicos (Cefybo), que dirigía Ana Franchi, en la Facultad de Medicina de la UBA. La directora era mujer. La codirectora, también. Ahí hice toda la carrera científica: doctorado, maestría y posdoctorado. Fue como estar en un parque de diversiones: hacíamos muchas técnicas, metodologías y experimentos. Éramos nosotras dos, mi directora y yo, contra el mundo. Fue muy intenso. Durante el doctorado, nacieron mis dos hijos. *Hecho que, por supuesto, no fue una traba para avanzar en la carrera.* No lo fue. Hice el doctorado en tiempo récord con dos hijos en el medio. Aparte, las mujeres que tenemos hijos y tenemos una vida laboral activa sabemos lo que eso nos organiza. Es una presión natural y una se vuelve mucho más eficiente. Yo tenía que, en la mitad del tiempo, porque debía volver a amamantar, hacer los mismos experimentos que antes. Tenía todo cronometrado. Mientras incubaba esto, hacía lo otro. Mientras sensibilizaba una placa, comía. En este camino, también fue clave el padre de mis hijos. Criarlos sin este compañero no hubiera podido ser compatible con una carrera profesional.

Hoja de ruta

Líder en Innovación Científica en Sinergium Biotech, compañía del Grupo Insud que, con una facturación de u\$s 80 millones anuales, se especializa en la investigación y desarrollo de vacunas y productos biofarmacéuticos, Alejandrina Vendrell es doctora en Farmacología (UBA). También, tiene una maestría en Biotecnología y una licenciatura en Ciencias Veterinarias y Biomédicas, por la misma casa de estudios. Durante parte de su carrera, se desempeñó como investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), enfocada a proyectos de desarrollo de inmunoterapias oncológicas, tanto en el diseño de experimentos como en el análisis estadístico.



Alemania



Argentina



China



Estados Unidos



Reino Unido

Heroínas

Esposas, novias, hermanas, madres, hijas... No dudan en estar en la primera línea de batalla, ese frente en el que la valentía y el arrojo no son escudo pero sí la espada más letal para vencer al miedo. En la sala de emergencias, dando todo y mucho más, en ese lugar crítico, en el que se necesita la mano firme y la mente fría pero, también, la caricia dulce con quien sufre. En el lugar de trabajo, produciendo equipos, sabiendo que el esfuerzo adicional, esa milla más, sirve para que otros puedan seguir adelante con la pelea. En la fábrica, esmerándose para que la rueda de la economía, el bienestar de tantas familias, vuelva a girar. O, simplemente, en la emergencia, plantándose ahí donde más se necesita, donde abunda la escasez y sobran las penurias, aun al riesgo del propio cuerpo. Cinco imágenes. Fotos de cinco rincones distintos del planeta, con un único denominador común: heroínas anónimas, en medio de la pandemia.

Fotos: Bloomberg
(Alemania, China, Reino Unido
y Estados Unidos) y
NA (Argentina).



cnnradio.com.ar |

[f](#) [@](#) [@cnnradioargentina](#) |

[t](#) [@cnnradioarg](#) |

[#CNNRadioArgentina](#) |



■ PEPE
GIL VIDAL



■ JUAN PABLO
VARSKY



■ ÁNGEL
DE BRITO

SIEMPRE DEL LADO DE LA INFORMACIÓN



■ LUIS
MAJUL



■ NURIA
AM



■ ADRIÁN
PUENTE

Un jabón Natura conecta a muchas personas. **Cuando elegís comprarle a una consultora de Natura, elegís formar parte de una gran red de historias que se conectan, donde una persona impacta a la otra.**



Contactá una consultora de belleza Natura en
www.naturacosmeticos.com.ar

 **Cada
Persona
Importa**




natura