



*Entrevista realizada por Equipo JST Diversidad, Equidad e Inclusión.*

DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

**“Diversidad es que te inviten a una fiesta. Inclusión es que te saquen a bailar”.**

*Entrevistamos a Ester Litovsky, directora de Planeamiento Estratégico de Emova Movilidad S.A. y presidenta de la Unión Internacional de Transporte Público América Latina (UITP), para dialogar sobre su trayectoria profesional como mujer en un ámbito laboral masculinizado.*

### ¿Por qué eligió ingresar al mundo del transporte?

Cuando estudiaba Economía en la Universidad de Buenos Aires, tenía claro que era el aspecto social de la economía lo que me fascinaba. Mi interés estaba centrado en encontrar cómo se puede mejorar la calidad de vida de las personas y tener un país más próspero. Al cursar el último cuatrimestre de la carrera en la facultad, me encontré con un aviso donde convocaban a personas próximas a recibirse para realizar un Posgrado de Planeamiento y Economía del Transporte, dictado por el Banco Mundial. Era la primera vez que en Argentina se iba a hacer algo así. La propuesta me pareció muy interesante, así que me postulé y fui seleccionada. Éramos veinte profesionales de la ingeniería y de la economía, con una interesante paridad de género, bastante pionera para la época por tratarse del año 1979. El posgrado duró un año y medio, y ahí nació mi pasión por el transporte.

Así fue que comencé a trabajar en la Secretaría de Transporte de la Nación. En aquella época en el área de Planeamiento, que era básicamente lo que más me gustaba. Después ingresé a trabajar a Subterráneos de Buenos Aires.

Cuando se privatizaron tanto el subte como los ferrocarriles, seguí trabajando en transporte para una de las empresas privadas, que ganó una de las licitaciones. En realidad, lo que me interesaba era seguir trabajando para el Subte, y me convocaron de la empresa Metrovías, que había ganado la licitación del Subte y la línea Urquiza. Actualmente, sigo trabajando ahí, que es la concesionaria del Ferrocarril Urquiza desde enero de 1994, y fue la operadora del Subte desde esa misma fecha hasta noviembre de 2021, y trabajo en Emova, concesionaria del subte desde diciembre de 2021.

En ambas empresas, siempre tuvimos claro que para hacer una buena gestión era muy importante saber qué estaba pasando en el mundo. Por ello, desde un principio formamos parte de la Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos (ALAMYS), de la Unión Internacional de Transporte Público (UITP), y de Community of Metros (COMET), que es un grupo que reúne 45 metros del mundo, especialmente los más importantes, coordinado por la Escuela de Transporte del Imperial College de Londres, que se dedica especialmente a hacer *benchmarking* y a encontrar las mejores prácticas en todos los temas que tienen que ver con la operación y el mantenimiento de los metros.

Siempre participé muy activamente de estas tres asociaciones. Desde hace ya veinte años coordino el Comité de Planificación de ALAMYS, y en el año 2021 fui honrada con la designación como presidenta de UITP América Latina, y como tal soy vicepresidenta de UITP Internacional. En COMET soy integrante del *Steering*

*Committee*; de los 45 metros, somos 4 los que formamos parte del Comité y yo fui designada para este rol.

**Muchas veces se habla del *piso pegajoso* y del *techo de cristal* como una forma de explicar las barreras que sufren las mujeres para acceder y sostenerse en el ámbito laboral. Con su amplia trayectoria en este sector, ¿cómo vio a su alrededor el tema de la participación de las mujeres? Por ejemplo, nos contó que en el *Steering Committee* hay una participación de cuatro personas. ¿Cuántas son mujeres?**

Yo soy la única mujer del *Steering Committee*. La realidad es que viví muchos años la sensación de ser la única mujer entre un grupo de hombres. Aunque eso claramente está cambiando en los últimos años.

En lo personal, tengo que reconocer que nunca sentí un *techo de cristal*, como en general se menciona que existe. Probablemente sea por la pasión que siempre le puse, sentir que lo que estaba haciendo en mi trabajo era lo mejor que podía hacer, que era lo mío; honestamente mi crecimiento siempre se dio de una manera bastante fluida.

***“Sabemos que más de la mitad de la gente que utiliza el transporte público son mujeres. Por ello, se requiere conocer sus necesidades, sus deseos y, en la medida de lo posible, satisfacerlos.”***



**¿Cuál es la concepción de diversidad, equidad e inclusión que ha guiado sus pasos en este campo?**

Bueno, inicialmente quiero decir que la inclusión no se trata solo de género; también incluye la religión, la etnia, las inclinaciones políticas y muchos otros temas.

Sabemos que más de la mitad de la gente que utiliza el transporte público son mujeres. Por ello, se requiere conocer sus necesidades, sus deseos y, en la medida de lo posible, satisfacerlos. La visión de las mujeres sin duda brinda un aporte fundamental para ello. Su incorporación en todos los niveles de la empresa es fundamental, y también, claro está, es primordial escucharlas.

Durante la última reunión de UITP, pensamos también en lo importante que es, en aquellos países que tienen mucha inmigración, que una persona inmigrante, al hacer uso del transporte público, advierta que el conductor es de su misma procedencia. Es relevante para la persona usuaria y para la empresa que escuchen lo que ese conductor, que también es un inmigrante, tiene para decir. Hay muchos países con una gran afluencia de inmigrantes y tienen que comprender que las nece-

sidades, las culturas de esas poblaciones pueden ser distintas a aquellas del medio en el que se mueven. Por lo tanto, no se trata solamente de un tema de género, va mucho más allá.

Hay otra cuestión que es fundamental para destacar de los términos de diversidad e inclusión. Muchas veces se los considera como si fueran sinónimos o intercambiables. Sin embargo, esto no es así. Hay una frase que se repite mucho últimamente: "Diversidad es que te inviten a una fiesta. Inclusión es que te saquen a bailar".

Diversidad es que incorporem esas personas a nuestras empresas. Pero, ¿en qué lugar de la empresa están? ¿Realmente se las escucha? Cuando tienen algo para decir, ¿se considera lo que están diciendo? Si la respuesta es afirmativa, eso es inclusión.

Entonces, la diversidad es un primer paso y es fundamental. Pero una vez que incorporamos a las mujeres, los inmigrantes, las personas de distinta raza y origen, etc., ¿qué lugar les damos? Estén en el puesto que estén, sea que trabajen como boleteras o boleteros, o como jefas o jefes de área. ¿Qué escucha le damos a esa persona?

***"Las empresas que han incorporado mujeres en todos los puestos, desde el más alto hasta el más bajo, tienen mejores resultados. Por ello, se ve que la sensibilidad femenina y su capacidad de escucha traen beneficios concretos a las empresas."***



En definitiva, es muy importante la diversidad y es más sustancial la inclusión: que a esa gente realmente la escuchemos, que lo que nos dicen para nosotros sea algo importante, y que tratemos de volcarlo en el servicio que estamos brindando.

Venimos con una cultura de muchos años que de alguna manera nos ha estado afectando, pero por suerte actualmente hay conciencia de que es un tema que tenemos que revertir. La conciencia hoy existe. En algunos países, bajo algunas circunstancias, se impone que tiene que haber determinado porcentaje de mujeres y, no importa cómo, hay que cumplirlo. En realidad, no se trata de eso, porque en ese caso simplemente se incorporan mujeres. En otras palabras, "se las invitó a la fiesta, pero no significa que se las vaya a sacar a bailar".



Foto: gentileza Trenes Argentinos.

**Con relación a esta concepción, en términos generales: ¿percibe algún cambio en el mercado de trabajo en el mundo del transporte?**

¡Sí, un cambio tremendo! Hubo una toma de conciencia sobre la importancia de la incorporación de las mujeres en este trabajo.

Además, las empresas que han incorporado mujeres en todos los puestos, desde el más alto hasta el más bajo, tienen mejores resultados. Por ello, se ve que la sensibilidad femenina y su capacidad de escucha traen beneficios concretos a las empresas. También, se observa una mejor conducta de las personas empleadas que comparten su trabajo con mujeres, teniendo actitudes más educadas.

Cuando yo empecé a trabajar en el subte, casi no había mujeres. Tanto en los puestos gerenciales como en los puestos más operativos. No había conductoras ni guardas, y a nadie se le hubiera ocurrido que las mujeres, pudieran ocupar esos espacios.

Además, lo único que se observaba sobre la incorporación de mujeres era "faltan mucho", "se embarazan", "tienen chicos, y los chicos se enferman". Ese paradigma hoy ha cambiado. Y se ve todo lo positivo que tiene la incorporación de las mujeres que también pesa en las decisiones.

Actualmente en Emova, la empresa concesionaria del subte, contamos con un 26 % de conductoras, un 35 % de guardas mujeres y 44 % de boleteras. En la totalidad de la empresa, el 21 % de la dotación son mujeres, porcentaje similar al que se encuentra en las empresas de transporte público del mundo más avanzadas en temas de género.

En el ferrocarril Urquiza es un poco más difícil; el porcentaje de mujeres es un 13 %.

Debemos tener en cuenta que en el transporte público mundial más de la mitad de las usuarias son

mujeres. Entonces, tener dentro de nuestras empresas personal femenino que nos dé su visión de lo femenino, la empatía de lo femenino, que entiendan las necesidades específicas que tienen las mujeres, es fundamental.

Eso hace algunos años, realmente no se veía. Ahora ya se ve.

**¿Qué iniciativas destacarías en esta materia durante estos últimos años a nivel nacional e internacional en el mundo del transporte?**

En UITP se trabaja muchísimo para favorecer la inclusión en el transporte, tanto en los miembros que la conforman, que son más de 1.900, como en la misma Asociación, para que sea equilibrado el número de hombres y mujeres en todos los niveles.

Asimismo, se realiza en forma permanente un concurso en el que se presentan proyectos sobre distintos temas. Uno de esos temas es Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Y tenemos dos proyectos que se presentaron este año, que a mí me encantaría compartírselos. Menciono dos de América Latina, a modo de ejemplo, que me parecen muy interesantes.

***“Tener dentro de nuestras empresas personal femenino que nos dé su visión de lo femenino, la empatía de lo femenino, que entiendan las necesidades específicas que tienen las mujeres, es fundamental.***



Uno de ellos se refiere al tema de los conductores de los colectivos. Es un proyecto que presentó la ciudad de Mérida, en el Estado de Yucatán, en México.

La principal queja de los usuarios era la actitud de los conductores del servicio de transporte público. Como solución, se propuso impartir diferentes cursos de sensibilización a los conductores.

Con estos cursos intentaron que los conductores se puedan meter en la piel de la persona usuaria. Como parte del taller, los sientan en sillas de ruedas, y los hacen movilizarse en los colectivos sobre las mismas. Les vendan los ojos y los hacen caminar como si fueran personas ciegas, o les atan las piernas y los hacen caminar como lo haría una persona adulta mayor, que tiene que desplazarse en los colectivos; además, los hacen subir y bajar de los colectivos en estas condiciones. Todo esto lo hacen sobre avenidas muy concurridas, donde se encontraban observados por la ciudadanía.

Realmente a mí me pareció una idea fantástica, porque lo que pasa normalmente es que a los conductores no les resulta sencillo ponerse en el lugar de la gente que viaja. Probablemente para una conductora mujer sea más fácil ponerse en el lugar, porque es común que viaje con sus hijos, o con sus padres para llevarlos a recibir atención médica, por ejemplo.

Hay otro proyecto que también me gustaría comentarles: el Programa de Aprendices Técnicas y Seguridad solo para Mujeres, propuesto por la ciudad de Río de Janeiro, en Brasil.



La condición para presentarse a estos puestos era ser mujer. No aceptaban hombres. Algunas personas pueden decir que es discriminatorio, pero no lo es, porque este programa tiene como objetivo incluir a las mujeres en sectores técnicos ocupados mayoritariamente por hombres. Les brindan la oportunidad de formarse y trabajar como electricistas industriales. Las aprendices tienen doce meses de curso de profesionalización, y diez meses de formación en el puesto de trabajo, con la posibilidad de desarrollar una carrera en la empresa.

Fue el primer programa de jóvenes aprendices de la empresa dirigido solo a mujeres y sin necesidad de contar con experiencias laborales previas. Hubo más de 2.500 solicitudes de mujeres jóvenes de entre 18 y 21 años. Posteriormente, algo similar se hizo en la misma empresa para el área de Seguridad.

En otro orden, me parece muy interesante comentarles también el trabajo realizado durante el año 2022 desde la Comisión Europea, que fue incorporado por UITP, para llevar a cabo campañas de promoción del liderazgo femenino. El concepto de la campaña es: “No puedes aspirar a ser lo que no puedes ver”.

El estudio se centró en el sector del transporte, reconociendo que es uno de los sectores de la economía en los que la incorporación de la mujer al mundo laboral resulta más difícil. El estudio concluyó que una de las principales razones del desequilibrio de género en el sector del

transporte es la persistencia de fuertes estereotipos de género. Las percepciones de género sobre algunos trabajos y carreras se desarrollan a una edad temprana (5-7 años). Estas percepciones influyen en las aspiraciones de los niños y las niñas, y en su decisión de seguir determinadas carreras. La Comisión Europea desarrolló cajas de herramientas para trabajar desde el colegio con los niños y sus familias, tratando de superar el prejuicio de que hay tareas para hombres que no son adecuadas para mujeres. Una segunda caja de herramientas se desarrolló para estudiantes secundarios, cuando deben decidir a qué se van a dedicar laboralmente en el futuro.

**Entre esas iniciativas, ¿conoce alguna que registre la relación entre las diversidades y los accidentes e incidentes en los diferentes modos de transporte?**

Existen múltiples estudios sobre seguridad vial, de Argentina y el mundo en general, que destacan que las mujeres son más prudentes manejando. Manejan a menor velocidad, respetan más las señales de tránsito y, en consecuencia tienen muchos menos accidentes en general, y muchísimos menos accidentes graves como conductoras. Sobre esto hay muchos estudios y estadísticas. Hay estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de la Comisión europea, informes de seguridad vial de Argentina, etc.

Lo que yo no he visto, y dudo que haya, es el mismo análisis referido exclusivamente a los distintos modos de transporte público. Y sería interesante comenzar a trabajarlo.

**Finalmente, ¿cuáles son los principales desafíos que quedan por delante?**

Uno de los principales desafíos que queda por delante es que desaparezcan las restricciones de oferta que todavía quedan para determinados puestos de trabajo muy técnicos.

Nosotros lo vivimos. Vamos a las escuelas técnicas, a la facultad de Ingeniería, y nos cuesta muchísimo encontrar mujeres. ¡En el área de mantenimiento tenemos menos del 1 % de mujeres! Tenemos muchísimo interés por incorporar personal femenino. La dificultad radica en que las mujeres que estudian en las escuelas técnicas y en la facultad de Ingeniería, son pocas, y las que hay, en general, no están muy proclives a trabajar en un sector como el transporte, que requiere personal trabajando las 24 horas del día, ya sea para conducir vehículos o para mantenimiento, tareas que muchas veces se hacen de noche. Por lo tanto, para las mujeres no es fácil trabajar en estas funciones.

Por otra parte, y sobre todo, se debe romper el estereotipo de que hay trabajos que son solo para un género y no para otro. Trabajar para el mundo del transporte permite contribuir a que los ciudadanos vivan mejor, y las ciudades y países sean más productivos, sostenibles y tengan mayor crecimiento. Esta es una tarea de hombres y mujeres, y cuanto más equilibrada sea, mejores resultados se van a obtener. Es una misión apasionante en la que merece la pena involucrarse.

