



**¡NI UN  
PASO  
ATRÁS!**

**Las empresas  
industriales hoy  
están dirigidas  
por un grupo  
de mujeres que  
aportan expertise  
y fuerza en  
un segmento  
tradicionalmente  
masculino**

## ¡Ni un paso atrás!

Son mujeres industriales del conurbano bonaerense y del interior del país que se desarrollan en ambientes tradicionalmente ocupados por varones. Qué trabas debieron superar y cuáles son sus estrategias para lograr la equidad



6 • Nota de Tapa



Fotos: Shutterstock



# ¡NI UN PASO ATRÁS!

## Mujeres líderes de la industria argentina quieren dejar atrás los prejuicios

Por Sergio Lanzafame

**L**a inequidad de género se expresa en todos los sectores sociales. El acceso al mercado laboral no es la excepción, pero es mucho más agudo en los puestos de dirección en las empresas.

En el sector industrial, incluso, este contraste es mayor porque es un mundo que históricamente se relacionó con lo masculino.

Según datos de Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (Uipba), la participación femenina en los puestos de dirección del ámbito empresarial de toda la Argentina es del 34% en direcciones ejecutivas, del 39% en jefaturas de administración, pero solo del 23% en jefaturas de producción. Ese mismo relevamiento indica que solo el 8% de las

Son mujeres industriales del conurbano bonaerense y del interior del país que se desarrollan en ambientes tradicionalmente ocupados por varones. Qué trabas debieron superar, qué piensan del futuro femenino en materia laboral y cuáles son sus estrategias para lograr la equidad

empresas tiene una mujer en puestos de alta dirección y en las grandes empresas solo el 6,9%.

Respecto de las industrias, marcan que la tasa de feminización en cargos jerárquicos del sector es solo del 25%. Entre los socios de la Unión Industrial Argentina (UIA), en tanto, marcan que hay un 33% de mujeres entre las autoridades

de departamentos y solo el 15% en los comités ejecutivos.

En términos absolutos, además, muestran que sobre el total de ocupados, en cargos de dirección y jefaturas hay un 3,9% de mujeres, mientras que hay un 8% de varones.

No obstante, en los últimos años estos indicadores están mejorando. Según Laura Tabares, directora ejecutiva de Intulic, se observa un avance en la cantidad de empresas que cuentan con mujeres en la alta gerencia.

La edición 2020 del reporte Women in Business de la Consultora Grant Thornton, en la que participaron más de 4800 líderes de empresas medianas, aumentó 4 puntos porcentuales desde la edición anterior. Dice también que en 2019, el 43% de empresas argentinas no contaba con mujeres en puestos de alta gerencia y que 2020 esa la cifra cayó al 28%.

"Empoderar a las mujeres tiene un efecto multiplicador que ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial. Si se alcanzara la igualdad de género en el mundo se podrían generar u\$s 28 millones de millones, según datos de la OCDE. No solo se trata de un tema de equidad de género, sino de entender que los mercados reaccionan positivamente a este tipo de iniciativas y que la diversidad aporta valor y balance a los consejos directivos", señala Tabares.

Parece que esto está en marcha. El informe de Grant Thornton dice que el 78% de las empresas medianas están trabajando en crear una cultura inclusiva. Esto es así porque, lejos de implicar una carga para las empresas, la diversidad es un buen negocio. La misma encuesta de Uipba da cuenta de que las empresas más diversas obtienen un 38% más de ganancias.



8 ▶ Nota de Tapa



Al respecto, directivas de empresas argentinas del conurbano bonaerense y también del interior del país, dieron sus impresiones acerca de cómo es y que significa liderar en un mundo tan masculinizado como es el de las industrias.

### Laura Barnator,

gerenta general de Unilever Argentina y Uruguay

Laura Barnator es licenciada en Ciencias de la Computación por la UBA. Trabaja en Unilever desde hace 29 años y pasó por diversas áreas hasta que en el 2020, en plena pandemia la nombraron gerenta general de la empresa para la Argentina y Uruguay.

"Hice una carrera súper científica, de las que llaman duras y en las que hay pocas mujeres. Entré al área de sistemas de Unilever a instancias de mi padre que trabajaba allí", cuenta.

Señala que no tuvo inconvenientes desde el punto de vista de género para insertarse en la empresa. "Me crié en una casa donde siempre el empoderamiento femenino fue fuerte, no hubo un tema ahí. De hecho mi padre me impulsó a hacer una carrera matemática. Creo que la formación desde la casa hace mucho a la persona".

Barnator fue, por nueve años la primer vicepresidente de Ventas mujer de la compañía y desde 2020 la primera gerenta General mujer. "Me fui haciendo camino para llegar a esta posición. Cuando me siento ahora en el directorio, donde somos dos mujeres con todos hombres, yo me siento de igual a igual en la discusión. Pero para marcar que

las cosas deben cambiar, uso mucho el humor hasta dejar en evidencia cosas. Cuando veo que en la mesa somos solo dos digo 'que falta de diversidad hay acá, falta trabajar mucho en esto'".

La CEO de una de las empresas más importantes del país habla de la necesidad de que las empresas actúen más y hablen menos. "Creo que todo llega cuando hay planes muy concretos de trabajo. Desde hace unos 10 años, Unilever trabaja en hacer entender a todos por qué es bueno para el negocio la diversidad. Cuando lo entendés ya nadie no discute los cupos. Todavía veo que hay mucho discurso y poca acción. Hoy en Unilever a nivel global, el 50% de los puestos directivos están compuestos por mujeres, logramos el objetivo un año antes de lo que nos habíamos propuesto."

Un tema que preocupa mucho a la ejecutiva es la necesidad de trabajar en la retención del talento femenino, las futuras líderes, que no progresan por las dificultades relacionadas con la maternidad.

"Las mujeres siguen haciéndose cargo de las tareas de cuidado. Debe haber políticas públicas para que las mujeres realmente puedan salir a trabajar, incentivos para que las empresas tomen mujeres y financiamiento dedicados a temas de mujeres. Además, adentro de las empresas hay que sincerar cuales son las necesidades de la mujer, para facilitar que se desarrollen. Hace unos años, el 75% de los reclutamientos en la empresa eran mujeres, pero cuando pasabas a la promoción gerencial, solo el 25% eran mujeres. Al analizarlo vimos que es en-

tre los 30 y 40 años cuando se produce el salto al liderazgo, pero también es el momento en el que la mujer es madre. Entonces trabajamos en política para conservar a estas chicas".

### Eugenia Ctíbor,

directora de Cerámica Ctíbor, presidenta de la Cámara de Cerámica Roja

Representa a una de las fábricas más emblemáticas de la La Plata. Cerámica Ctíbor nació hace 116 años. Con sus ladrillos se construyó buena parte de la ciudad y casi todos sus edificios públicos. Eugenia Ctíbor es cuarta generación de esta empresa familiar, fundada por su bisabuelo. Aunque la empresa está presidida por su padre, el ingeniero Jorge Ctíbor, el directorio lo conforman otras cinco mujeres, todas miembros de la familia.

"Vengo del área de Recursos Humanos, soy psicóloga. Desde esa formación 'soft' me fui integrando a la empresa y recorrí todos los rincones de la planta, trabajando en equipo con la gente para poder entender el funcionamiento del negocio. Eso me dio la posibilidad de poder sentarme en la mesa de decisión", cuenta.

También le dio la oportunidad de sentarse desde hace tres años en la silla principal de la Cámara industrial de Cerámica Roja que integra a 15 empresas de todo el país.

A la hora de contar cómo es ser una mujer líder en este mundo tan masculino responde que su identidad como industrial está por encima de cualquier traba. "Vengo de una familia empresaria y es desde ahí que logré vencer varias ba-

rreras. Mi padre me llevaba a jugar a la fábrica de ladrillos, por lo que el mundo industrial, ese mundo más viril, fue parte de mi vida. Yo transité esos espacios con mayor naturalidad. Para llegar a la silla de decisiones, solo debí vencer ciertas barreras y de desarrollo personal, más que obstáculos que los hombres me pudieran poner. Soy de las convencidas que este es un trabajo conjunto entre hombres y mujeres. Las resistencias que uno pudo haber vivido tienen que ver más con cuestiones de poder, que con cuestiones de género", señala.

Al referirse a los movimientos de reivindicación de género cuenta que para ella también fue un despertar. "Tomé conciencia de la importancia del camino que ha realizado la mujer en el ámbito laboral. Por eso me siento protagonista y estoy participando en la construcción de una sociedad más igualitaria. Desde la Uipba y en la UIA hemos construido una red de mujeres industriales. Con el compromiso colaborativo de ayudarnos entre todas a que sea un movimiento que sea visible y que permita la construcción de espacios más saludables, más igualitarios", concluye.

### Irini Wentinck,

directora de Wentinck Conductores Eléctricos, integrante de las juntas directivas de Uipba y UIA y presidenta de la Comisión de Género y Diversidad de la UIA

Wentinck pertenece a la segunda generación de Wentinck Conductores Eléctricos, una empresa familiar creada por



Laura Bernator (página anterior, izquierda) es gerente general de Uniliver Argentina y Uruguay; Eugenia Clibor (página anterior, derecha) es directora de Cerámica Clibor, presidenta de la Cámara de Cerámica Roja; Karin Rodríguez (esta página, izquierda) es directora de Signo Plast e integrante del Comité Ejecutivo de Uipba; y Iriñi Wentinck (abajo) es directora de Wentinck Conductores Eléctricos y presidente de la Comisión de Género y Diversidad de la UIA.

## “Descubrí que existían barreras culturales para que las mujeres no elijamos a la industria”

**Iriñi Wentinck,**  
presidenta de la Comisión de Género y Diversidad de la UIA

Ever Wentinck, su papá hace 45 años y radicada en la localidad de Carlos Spezzini, en el conurbano bonaerense. Forma, junto a sus hermanos, un directorio con paridad de género conformado por dos mujeres y dos varones.

Es licenciada en psicopedagogía y se especializó en desarrollo organizacional. Por ello tiene una mirada muy aguda de la problemática de género en las empresas y es lo que la llevó a presidir la recientemente creada Comisión de Género de la Unión Industrial Argentina.

“Me fui involucrando en la empresa y empecé a descubrir la masculinización de la industria. También cuantas oportunidades había en este espacio para las mujeres y cuanto había que recorrer para poder abrir camino”, cuenta. Aunque su experiencia personal no fue conflictiva, marca que los problemas

están a la vista. “Nunca encontré barreras para poder desarrollarme, pero sí descubrí que existían barreras culturales para que las mujeres no elijamos a la industria como un espacio posible de desarrollo. Las mayores trabas están en el plano cultural, barreras invisibles formadas por sesgos inconscientes y estereotipos de género que transforman a la industria en uno de los sectores más masculinizados de la economía. Esto hace que las industrias tiendan a no aspirar a tener mujeres y que las mujeres tampoco aspiremos a ocupar lugares influyentes en la industria”, analiza.

Wentinck señala que las mujeres desarrollaron habilidades muy demandadas hoy, que permiten desarrollar organizaciones ágiles, dinámicas, con diversidad de miradas, capacidad de adaptabilidad y modelos de liderazgo mucho más horizontales. “Estamos viviendo un cambio de paradigma muy importante, las organizaciones y empresas tienen claro que necesitan de diversidad para poder lograr niveles óptimos de creatividad, de innovación, que son necesarios para la sostenibilidad y la supervivencia de la empresa”.

Desde la UIA, cuenta, impulsamos este proceso de transformación cultural en la organización y en las cámaras socias. Hoy son más de 50 las cámaras que participan en la comisión de género. “Necesitamos más mujeres trabajando en la industria, que quieran estudiar carreras vinculadas, que quieran desarrollarse en el sector y también necesitamos que las organizaciones empiecen a transfor-

marse culturalmente y estar abiertas a integrar a las mujeres en la industria. Y, por supuesto, necesitamos más mujeres empresarias”, finaliza.

### **Karin Rodríguez,**

directora de Signo Plast e integrante del Comité Ejecutivo de Uipba. Rodríguez forma parte del directorio de Signo Plast, una empresa familiar que realiza cartelería, radicada en La Tablada, partido de La Matanza, en Buenos Aires.

“La empresa la fundó mi papá hace más de 50 años. Cuando tenía 15 años quise una bicicleta nueva, mi papá me ‘vení a trabajar a la fábrica y te la compras’. Nunca me descontó la bici, pero yo trabajé allí desde hace 37 años. Así me enseñó el valor del esfuerzo. Empecé atendiendo el teléfono, con los años me fue dando mayores responsabilidades. Un hombre muy sabio que fue corriendo despacito dejándonos el lugar a nosotros. Hace 25 años que estoy a cargo de la Administración”, rememora.

Rodríguez, que integró UIPMA, la Unión Industrial del Partido de la Matanza y participa en la Comisión de Mujeres Empresarias de UIPBA, está convencida de que “si bien es fundamental que existan hombres dispuestos a ceder el espacio a mujeres, es muy importante el trabajo que cada una de nosotras hace desde su lugar, y que cada una se anime a participar, a salir de su empresa y contribuir a esta construcción colectiva”.

También es embajadora de Fundación FLOR, Fundación de Liderazgos y Organi-

zaciones Responsables, una organización que trabaja para lograr que cada vez más mujeres logren romper el techo de cristal. Al referirse a lo que aún se necesita en materia de equidad, la ejecutiva señala que “lo más importante es la toma de conciencia de que no tenemos las mismas necesidades y que en algún punto hace falta una revisión de las normas. Aspectos que de a poco son tenidos en cuenta. Por ejemplo, si una organización pauta las reuniones de Directorio a las 19 hs. es muy probable que en una situación normal, no en la virtualidad, a una mujer se le complique poder asistir. Si la licencia por nacimiento no es igual para todos, la ley de alguna manera impone un sesgo a la hora de que el empleador elija a quién contrata. Pero lo bueno es que hoy todos estos temas están en la mesa y se está trabajando para modificarlos”. Señala, también que aunque “es evidente que es un tema que está en agenda en todos los niveles del gobierno, es fundamental que todas las herramientas que van creando y nos ofrecen, lleguen a concretarse. Si hoy te alejas 200 km. de Bs. As. la mayoría de las mujeres no tiene idea de que existen estas posibilidades”, remarca.

### **Evangelina Espíndola,**

directora del Grupo Espíndola. Espíndola dirige el Grupo Espíndola, una empresa familiar, que nació con su abuelo y continuó con su padre, Miguel Espíndola y que desde el año 1995 comenzó a tomar su forma actual, con distintas divisiones que la componen. Merplac

10 ▶ Nota de Tapa

recicla desde entonces baterías en desuso, Llaxsay exporta minerales recuperados a ocho países de tres continentes y Supera procesa y reinserta insumos y productos plásticos recuperados en nuevos procesos productivos. Todas las empresas gestionan y transforman productos en desuso en insumos aptos para el sistema industrial a partir de la recuperación de materias primas. Así colaboran con los principios de la economía circular.

Hoy cuentan con tres plantas de producción, dos en el parque industrial de Mercedes, provincia de Buenos Aires y una en Palpalá, Jujuy.

Espíndola venía haciendo otro camino de desarrollo personal y profesional, pero en 2018 decidieron su incorporación en la empresa como directora, con el desafío de organizar y gestionar el crecimiento. Ella fue la fundadora de Supera, la tercera empresa, la encargada de conformar el "Grupo Espíndola", como corporación y de definir los tres ejes que los inspiran: ser un modelo de la economía circular, aliados del desarrollo sostenible y ofrecer calidad internacional certificada.

Aunque no considera que su condición de mujer le impidiera llegar al sitio que ocupa, entiende que aún "hay que trabajar tanto para ayudar a empoderar a las mujeres como para sensibilizar y comprometer a los hombres en su importante rol para generar estos cambios, que al final benefician a toda la sociedad".

Por ello plantea que quiere inspirar a otras mujeres, "me motiva ser faro para otras. Para ello me sumé a progra-

mas de capacitación con perspectiva de género como los que promueven de Uipba, UIA, Fundación Flor y el programa Ganar Ganar".

**Cristina Arheit,**

Directora de Operaciones y Marketing de Sin Par

Arheit comenzó a trabajar desde muy chica en la empresa de su familia, Sin Par, que produce herramientas para corte y mecanizado en sus plantas de Quilmes y Villa Martelli. Eso la impulsó a estudiar ingeniería industrial en el ITBA. Ya recibida decidió trabajar en una multinacional para formarse en los procesos y prácticas, así que en el 2001 ingresó en una de ellas en Alemania. Con esa experiencia a cuestas, se sumó en 2004 a la empresa y hoy es directora de Operaciones y Marketing.

Como miembro de la industria argentina, señala que uno de los problemas más importantes de nuestro país es que hay "cada vez menos industria y por lo general en la sociedad tiene mala reputación, ya sea desde el punto de vista ambiental como laboral. Y este problema de imagen por consiguiente hace que muchas veces no sea atractivo para los jóvenes y mucho menos para las mujeres buscar empleos en este sector", señala.

Al respecto plantea además, "la falta la estimulación desde tempranas edades para que las niñas estudien ciencias duras hace que no se interesen por la industria. En mi caso personal fue muy estimulante haber podido tener desde

muy joven la oportunidad de conocer una industria desde adentro y haber podido conocer en mi entorno familiar mujeres empresarias".

"También falta visibilizar a más mujeres en posiciones de liderazgo en la industria para motivar a más niñas y mujeres a animarse a insertarse laboralmente o a emprender en este desafiante rubro", cuenta. Arheit critica que muchas asociaciones empresarias tienen una fuerte impronta machista y que aún las comisiones de mujeres no logran hacer que haya un aumento de la participación femenina en los directorios.

Al respecto rescata al comité de IDEA Pyme, donde se trabaja realmente en equipo y sin sesgos de género.

Uno de los debe del Gobierno, según la ejecutiva, es "fomentar carreras STEAM (science, technology, engineering, arts and maths) entre las jóvenes, educar para cambiar estereotipos culturales, erradicar la violencia de género, desarrollar y masificar espacios de cuidado, igualar las licencias parentales, establecer cupos cuando de forma voluntaria no se generan avances de paridad. También los sindicatos pueden promover la igualdad de género, involucrando activamente a las mujeres en sus directorios".

"Las mujeres también debemos hacer un fuerte análisis introspectivo y liberarnos de las limitaciones que muchas veces nos imponemos nosotras mismas", remata.

**Carla Monrabal,**

presidenta del Consorcio de Gestión del Puerto Dock Sud

**"Para llegar a una posición de liderazgo hay que romper estructuras y cuesta salir de los moldes"**

**Paula Bibini,**  
presidenta, UIA Salta

Hay espacios que como ningún otro están asociados a la masculinidad. Nadie dudaría en mencionar al puerto como uno de ellos. Por eso es tan especial que Carla Monrabal sea la presidenta de uno de ellos, el Puerto de Dock Sud, un ente público no estatal de la provincia de Buenos Aires. Su consorcio de gestión está conformado por los representantes de las empresas y sectores que participan de la vida del puerto. Su presidenta representa al ejecutivo provincial y fue nombrada por el gobernador Axel Kicillof.

Monrabal trabajó en el sector portuario de toda su vida, estudió licenciatura en comercio internacional y operó muchos años como despachante de aduana. Además trabajó para el BID, el Banco Mundial y en la dirección de Asistencia a Pymes del Ministerio de Producción. "Siento mucho orgullo como mujer de presidir en un ámbito tan masculinizado como es el sector portuario", cuenta. Señala que "están desarrollando un plan





## Mujeres <sup>11</sup> que hacen

integral en puertos para la provincia que los vincule con el entramado de puertos a nivel nacional para darle a los puertos un sistema de productividad y eficiencia a largo plazo con la idea de que la industria nacional tenga un eslabón más competitivo y eficiente al salir al mundo".

Marca también la importancia de las políticas de gobierno, que incluyeron la creación del Ministerio de Género que las llevó a tener en roles clave, como son los puertos. "Sectores que antes eran exclusivamente masculinos. Cuando asumí en la gestión solo el 30% de los trabajadores eran mujeres y solo el 0,3% estaba vinculado a sectores más operativos. Allí, hoy pasamos al 10% en un año de gestión".

La aspiración en materia de género, cuenta, es que "el día en que yo deje de este rol pase que una mujer presidiendo deje de ser una novedad. Necesitamos trabajar en los mandos medios para que comiencen a existir carreras de mujeres".

Paula Bibini, presidenta de La Francisca y presidenta de la UIA de Salta

### Paula Bibini,

presidenta de La Francisca y presidenta de la UIA de Salta

Es una abogada de 45 años y hace 12 años inició un emprendimiento productivo agroindustrial llamado La Francisca, que integra una cadena de producción que va desde la siembra de granos en campos en el norte del país, una granja de cerdos de ciclo intensivo y un frigorífico que faena y desposta y que incluye una fábrica de embutidos y fiambres fundada en 2009 con su marido.

"La idea es darle valor agregado en origen a lo que es nuestra producción de agroganadera y a partir de eso continuamos con lo que fue la actividad industrial en lo que es actualmente el proceso en el frigorífico. Contamos además con una cadena de comercialización y distribución propia". A medida que fue creciendo el emprendimiento, fue concentrándose en las áreas administrativas. Eso la llevó a trabajar en la UIA, en 2016 a ser la vicepresidenta de la SGR Garantizar y en 2018 a ser la Ministra de Producción, Trabajo y Medio Ambiente de Salta bajo la gestión de Juan Manuel Urtubey.

Ya fuera de la función pública, en 2019 se animó a participar en la elección en la UIA de Salta, con lo que se convirtió en la primera presidenta en 40 años. Hoy es la única presidenta de una UIA territorial en el país. "Tuve muchas dificultades para llegar a una posición de

liderazgo porque hay que romper muchas estructuras y cuesta salir de los moldes. Además hay que tener fuerza y tenacidad, porque este tipo de actividades requieren un plus".

Para Bibini "ser mujer empresaria en la actualidad es una oportunidad. Creo que vamos ganando protagonismo y generando ciertos espacios, pero todavía tenemos mucho camino por recorrer. Espero que se vuelva algo más natural, espontáneo y que se sienta una comodidad entre hombres y mujeres para compartir el mundo laboral".

Hoy su hija de 18 años es directora de la empresa que cuenta con un 75% de participación accionaria y composición del directorio de mujeres. "Valoro el reconocimiento de mi socio y marido, pero por otro lado mostrar que también lo podemos hacer, siempre en el ámbito del respeto, del compromiso y de poder mostrar que podemos y animar a otras mujeres a que lo hagan".

### Agustina Soler,

miembro del directorio de Cerámica del Norte

Soler es cuarta generación de la empresa Cerámica del Norte. Fundada en 1936, es una firma de capitales salteños y pertenece a la familia Soler desde sus inicios. Elabora tejas y ladrillos y cuenta con cinco plantas industriales y 350 empleados. "Formo parte con orgullo de la primera generación cuyas mujeres empezaron a trabajar en el negocio familiar, en las generaciones anteriores los hombres trabajaban en

la empresa y las mujeres se dedicaban a la vida familiar. De niña supe que algún día yo trabajaría en esas oficinas y me formé para ello", cuenta. En 2004, ante el fallecimiento repentino de su padre, sintió que "era el momento de comenzar a contribuir". Hoy forma parte del directorio y gestiona un segmento de la compañía dedicado al Real Estate. Soler plantea que "las trabas y los desafíos que las mujeres enfrentamos tanto en el universo de la industria como en cualquier ámbito laboral, tienen que ver con las múltiples obligaciones que como mujeres debemos afrontar y la complicación que nace cuando intentamos combinar las tareas de cuidado con nuestras obligaciones laborales y empresariales. Esa sea la mayor brecha que existe entre el trabajo de los hombres y las mujeres". Esas dificultades, dice, se notan más en lugares de mayor decisión ya que "estos puestos por sí mismos implican una mayor disponibilidad de tiempo y movernos de una ciudad a otra".

A pesar de ello, creció en un ambiente familiar donde mujeres y varones tuvieron las mismas oportunidades. Por ello eligió una carrera afín y a lo largo de los años, además de trabajar en la empresa, comenzó a trabajar en espacios empresariales. "Así fui la primera mujer en integrar la Comisión Directiva de la Unión Industrial de Salta", cuenta.

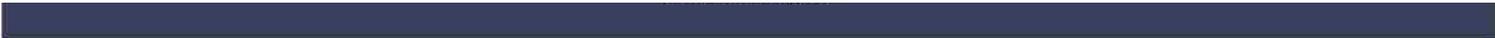
"No fue fácil adaptarme al modo de trabajo masculino que estaba planteado, desde los horarios, las bromas, los códigos. Pero con naturalidad y demostrando la capacidad propia, todo se vuelve fácil".

Fotos: Shutterstock



Evangelina Espindola (página anterior, izquierda) dirige el Grupo Espindola, que gestiona y transforma productos en desuso; Carolina Arrieta (página anterior, derecha) es directora de Operaciones y Marketing de Sin Par, que produce herramientas para corte y mecanizado; Agustina Soler (abajo) es miembro del directorio de Cerámica del Norte, fundada en 1936 y que elabora tejas y ladrillos; y Carla Monraba (derecha) es presidenta del Consorcio de Gestión de Puerto Dock Sud.





Las empresas industriales hoy están dirigidas por un grupo de mujeres que aportan expertise y fuerza en un segmento tradicionalmente masculino iNi un paso atrás! Son mujeres industriales del conurbano bonaerense y del interior del país que se desarrollan en ambientes tradicionalmente ocupados por varones. Qué trabas debieron superar y cuáles son sus estrategias para lograr la equidad iNI UN

## PASO ATRÁS!

Mujeres líderes de la industria argentina quieren dejar atrás los prejuicios

Por Sergio Lanzafame

La inequidad de género se expresa en todos los sectores sociales. El acceso al mercado laboral

no es la excepción, pero es mucho más agudo en los puestos de dirección en las empresas. En el sector industrial, incluso, este contraste es mayor porque es un mundo que históricamente se relacionó con lo masculino. Según datos de Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (Uipba), la participación femenina en los puestos de dirección del ámbito empresarial de toda la Argentina es del 34% en direcciones ejecutivas, del 39% en jefaturas de administración, pero solo del 23% en jefaturas de producción. Ese mismo relevamiento indica que solo el 8% de las empresas tiene una mujer en puestos de alta dirección y en las grandes empresas solo el 6,9%. Respecto de las industrias, marcan que la tasa de feminización en cargos jerárquicos del sector es solo del 25%. Entre los socios de la Unión Industrial Argentina (UI A), en tanto, marcan que hay un 33% de mujeres entre las autoridades de departamentos y solo el 15% en los comités ejecutivos. En términos absolutos, además, muestran que sobre el total de ocupados, en cargos de dirección y jefaturas hay un 3,9% de mujeres, mientras que hay un 8% de varones. No obstante, en los últimos años estos indicadores están mejorando. Según Laura Tabares, directora ejecutiva de Intuic, se observa un avance en la cantidad de empresas que cuentan con mujeres en la alta gerencia. La edición 2020 del reporte Women in Business de la Consultora Grant Thornton, en la que participaron más de 4800 líderes de empresas medianas, aumentó 4 puntos porcentuales desde la edición anterior. Dice también que en 2019, el 43% de empresas argentinas no contaba con mujeres en puestos de alta gerencia y que 2020 esa la cifra cayó al 28%. `Empoderar a las mujeres tiene un efecto multiplicador que ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial. Si se alcanzara la igualdad de género en el mundo se podrían generar u\$s 28 millones de millones, según datos de la OCDE. No solo se trata de un tema de equidad de género, sino de entender que los mercados reaccionan positivamente a este tipo de iniciativas y que la diversidad aporta valor y balance a los consejos directivos`, señala Tabares. Parece que esto está en marcha. El informe de Grant Thornton dice que el 78% de las empresas medianas están trabajando en crear una cultura inclusiva. Esto es así porque, lejos de implicar una carga para las empresas, la diversidad es un buen negocio. La misma encuesta de Uipba da cuenta de que las empresas más diversas obtienen un 38% más de ganancias. Son mujeres industriales del conurbano bonaerense y del interior del país que se desarrollan en ambientes tradicionalmente ocupados por varones. Qué trabas debieron superar, qué piensan del futuro femenino en materia laboral y cuáles son sus estrategias para lograr la equidad Al respecto, directivas de empresas argentinas del conurbano bonaerense y también del interior del país, dieron sus impresiones acerca de cómo es y que significa liderar en un mundo tan masculinizado como es el de las industrias. Laura Barnator, gerenta general de Unilever Argentina y Uruguay Laura Barnator es licenciada en Ciencias de la Computación por la UBA. Trabaja en Unilever desde hace 29 años y pasó por diversas áreas hasta que en el 2020, en plena pandemia la nombraron gerenta general de la empresa para la Argentina y Uruguay `Hice una carrera súper científica, de las que llaman duras y en las que hay pocas mujeres. Entré al área de sistemas de Unilever a instancias de mi padre que trabajaba allí`, cuenta. Señala que no tuvo inconvenientes desde el punto de vista de género para insertarse en la empresa. `Me crié en unacasadonde siempre el empoderamiento femenino fue fuerte, no hubo un tema allí. De hecho mi padre me impulsó a hacer una carrera matemática. Creo que la formación desde la casa hace mucho a la persona`. Barnator fue, por nueve años la primer vicepresidenta de Ventas mujer de la compañía y desde 2020 la primera gerenta General mujer. `Me fui haciendo camino para llegar a esta posición. Cuando me siento ahora en el directorio, donde somos dos mujeres con todos hombres, yo me siento de igual a igual en la discusión. Pero para marcar que las cosas deben cambiar, uso mucho el humor hasta dejar en evidencia cosas. Cuando veo que en la mesa somos solo dos digo `que falta de diversidad hay acá, falta trabajar mucho en esto`. La CEO de una de las empresas más importantes del país habla de la necesidad de que las empresas actúen más y hablen menos. `Creo que todo llega cuando hay planes muy concretos de trabajo. Desde hace unos 10 años, Unilever trabaja en hacer entender a todos por qué es bueno para el negocio la diversidad. Cuando lo entendés ya nadie no discute los cupos. Todavía veo que hay mucho discurso y poca acción. Hoy en Unilever a nivel global, el 50% de los puestos dirigenciales están compuestos por mujeres, logramos el objetivo un año antes de lo que nos habíamos propuesto. ` Un tema que preocupa mucho a la ejecutiva es la necesidad de trabajar en la retención del talento femenino, las futuras líderes, que no progresan por las dificultades relacionadas con la maternidad. `Las mujeres siguen haciéndose cargo de las tareas de cuidado. Debe haber políticas públicas para que las mujeres realmente puedan salir a trabajar, incentivos para que las empresas tomen mujeres y financiamiento dedicados a temas de mujeres. Además, adentro de las empresas hay que sincerar cuales son las necesidades de la mujer, para facilitar que se desarrollen. Hace unos años, el 75% de los reclutamientos en la empresa eran mujeres, pero cuando pasabas a la promoción gerencial, solo el 25% eran mujeres. Al analizarlo vimos que es entre los 30 y 40 años cuando se produce el salto al liderazgo, pero también es el momento en el que la mujer es madre. Entonces trabajamos en política para para conservar a estas chicas`. Eugenia Ctibor, directora de Cerámica Ctibor, presidenta de la Cámara de Cerámica Roja Representa a una de las fábricas más emblemáticas de la La Plata. Cerámica Ctibor nació hace 116 años. Con sus ladrillos se construyó buena parte de la ciudad y casi todos sus edificios públicos. Eugenia Ctibor es cuarta generación de esta empresa familiar, fundada por su bisabuelo. Aunque la empresa está presidida por su padre, el ingeniero Jorge Ctibor, el directorio lo conforman otras cinco mujeres, todas miembros de la familia. `Vengo del área de Recursos Humanos, soy psicóloga. Desde esa formación `soft` me fui integrando a la empresa y recorrí todos los rincones de la planta, trabajando en equipo con la gente para poder entender el funcionamiento del negocio. Eso me dio la posibilidad de poder sentarme en la mesa de decisión`, cuenta. También le dio la oportunidad de sentarse desde hace tres años en la silla principal de la Cámara Industrial de Cerámica Roja que integra a 15 empresas de todo el país. A la hora de contar cómo es ser una mujer líder en este mundo tan masculino responde que su identidad como industrial está por encima de cualquier traba. `Vengo de una familia empresaria y es desde ahí es que logré vencer varias barreras. Mi padre me llevaba a jugar a la fábrica de ladrillos, por lo que el mundo industrial, ese mundo más viril, fue parte de mi vida. Yo transité esos espacios con mayor naturalidad. Para llegar a la silla de decisiones, solo debí vencer ciertas barreras y de desarrollo personal, más que obstáculos que los hombres me pudieran poner. Soy de las convencidas que este es un trabajo conjunto entre

hombres y mujeres. Las resistencias que uno pudo haber vivido tienen que ver más con cuestiones de poder, que con cuestiones de género, señala. Al referirse a los movimientos de reivindicación de género cuenta que para ella también fue un despertar. Tomé conciencia de la importancia del camino que ha realizado la mujer en el ámbito laboral. Por eso me siento protagonista y estoy participando en la construcción de una sociedad más igualitaria. Desde la Uipba y en la UIA hemos construido una red de

mujeres industriales. Con el compromiso colaborativo de ayudarnos entre todas a que sea un movimiento que visibilice y que permita la construcción de espacios más saludables, más igualitarios, concluye. Irini Wentinck, directora de Wentinck Conductores Eléctricos, integrante de las juntas directivas de Uipba y UIA y presidenta de la Comisión de Género y Diversidad de la UIA Wentinck pertenece a la segunda generación de Wentinck Conductores Eléctricos, una empresa familiar creada por Ever Wentinck, su papá hace 45 años y radicada en la localidad de Carlos Spegazzini, en el conurbano bonaerense. Forma, junto a sus hermanos, un directorio con paridad de género conformado por dos mujeres y dos varones. Es licenciada en psicopedagogía y se especializó en desarrollo organizacional. Por ello tiene una mirada muy aguda de la problemática de género en las empresas y es lo que la llevó a presidir la recientemente creada Comisión de Género de la Unión Industrial Argentina. Me fui involucrando en la empresa y empecé a descubrir la masculinización de la industria. También cuantas oportunidades había en este espacio para las mujeres y cuanto había que recorrer para poder abrir camino, cuenta. Aunque su experiencia personal no fue conflictiva, marca que los problemas están a la vista. Nunca encontré barreras para poder desarrollarme, pero sí descubrí que existían barreras culturales para que las mujeres no elijamos a la industria como un espacio posible de desarrollo. Las mayores trabas están en el plano cultural, barreras invisibles formadas por sesgos inconscientes y estereotipos de género que transforman a la industria en uno de los sectores más masculinizados de la economía. Esto hace que las industrias tiendan a no aspirar a tener mujeres y que las mujeres tampoco aspiremos a ocupar lugares influyentes en la industria, analiza. Wentinck señala que las mujeres desarrollaron habilidades muy demandadas hoy, que permiten desarrollar organizaciones ágiles, dinámicas, con diversidad de miradas, capacidad de adaptabilidad y modelos de liderazgo mucho más horizontales. Estamos viviendo un cambio de paradigma muy importante, las organizaciones y empresas tienen claro que necesitan de diversidad para poder lograr niveles óptimos de creatividad, de innovación, que son necesarios para la sostenibilidad y la supervivencia de la empresa. Desde la UIA, cuenta, impulsamos este proceso de transformación cultural en la organización y en las cámaras socias. Hoy son más de 50 las cámaras que participan en la comisión de género. Necesitamos más mujeres trabajando en la industria, que quieran estudiar carreras vinculadas, que quieran desarrollarse en el sector y también necesitamos que las organizaciones empiecen a transformarse culturalmente y estar abiertas a integrar a las mujeres en la industria. Y, por supuesto, necesitamos más mujeres empresarias, finaliza. Karin Rodríguez, directora de Signo Plast e integrante del Comité Ejecutivo de Uipba Rodríguez forma parte del directorio de Signo Plast, una empresa familiar que realiza cartelería, radicada en La Tablada, partido de La Matanza, en Buenos Aires. La empresa la fundó mi papá hace más de 50 años. Cuando tenía 15 años quise una bicicleta nueva, mi papá me vení a trabajar a la fábrica y te la compró. Nunca me descontó la bici, pero yo trabajé allí desde hace 37 años. Así me enseñó el valor del esfuerzo. Empecé atendiendo el teléfono, con los años me fue dando mayores responsabilidades. Un hombre muy sabio que fue corriendo despacio dejándonos el lugar a nosotros. Hace 25 años que estoy a cargo de la Administración, rememora. Rodríguez, que integró UIPMA, la Unión Industrial del Partido de la Matanza y participa en la Comisión de Mujeres Empresarias de UIPBA, está convencida de que si bien es fundamental que existan hombres dispuestos a ceder el espacio a mujeres, es muy importante el trabajo que cada una de nosotras hace desde su lugar, y que cada una se anime a participar, a salir de su empresa y contribuir a esta construcción colectiva. También es embajadora de Fundación FLOR, Fundación de Liderazgos y Organizaciones Responsables, una organización que trabaja para lograr que cada vez más mujeres logren romper el techo de cristal. Al referirse a lo que aún se necesita en materia de equidad, la ejecutiva señala que lo más importante es la toma de conciencia de que no tenemos las mismas necesidades y que en algún punto hace falta una revisión de las normas. Aspectos que de a poco son tenidos en cuenta. Por ejemplo, si una organización pauta las reuniones de Directorio a las 19 hs. es muy probable que en una situación normal, no en la virtualidad, aunamujer se le complique poder asistir. Si la licencia por nacimiento no es igual para todos, la ley de alguna manera impone un sesgo a la hora de que el empleador elija a quien contrata. Pero lo bueno es que hoy todos estos temas están en la mesa y se está trabajando para modificarlos. Señala, también que aunque es evidente que es un tema que está en agenda en todos los niveles del gobierno, es fundamental que todas las herramientas que van creando y nos ofrecen, lleguen a concretarse. Si hoy te alejas 200 km. de Bs. As. la mayoría de las mujeres no tiene idea de que existen estas posibilidades, remarca. Evangelina Espíndola, directora del Grupo Espíndola Espíndola dirige el Grupo Espíndola, una empresa familiar, que nació con su abuelo y continuó con su padre, Miguel Espíndola que desde el año 1995 comenzó a tomar su forma actual, con distintas divisiones que la componen. Merplac Laura Bernator (página anterior, izquierda) es gerenta general de Unilver Argentina y Uruguay; Eugenia Ctibor (página anterior, derecha) es directora de Cerámica Ctibor, presidenta de la Cámara de Cerámica Roja; Karin Rodríguez (esta página, izquierda) es directora de Signo Plast e integrante del Comité Ejecutivo de Uipba; y Irini Wentinck (abajo) es directora de Wentinck Conductores Eléctricos y presidente de la Comisión de Género y Diversidad de la UIA.

Descubrí que existían barreras culturales para que las mujeres no elijamos a la industria Irini Wentinck, presidenta de la Comisión de Género y Diversidad de la UIA recicladesde entonces baterías en desuso, Llaxsay exporta minerales recuperados a ocho países de tres continentes y Supera procesa y reinserta insumos y productos plásticos recuperados en nuevos procesos productivos. Todas las empresas gestionan y transforman productos en desuso en insumos aptos para el sistema industrial a partir de la recuperación de materias primas. Así colaboran con los principios de la economía circular. Hoy cuentan con tres plantas de producción, dos en el parque industrial de Mercedes, provincia de Buenos Aires y una en Palpalá, Jujuy. Espíndola venía haciendo otro camino de desarrollo personal y profesional, pero en 2018 decidieron su incorporación en la empresa como directora, con el desafío de organizar y gestionar el crecimiento. Ella fue la fundadora de Supera, la tercera empresa, la encargada de conformar el Grupo Espíndola, como corporación y de definir los tres ejes que los inspiran: ser un modelo de la economía circular, aliados del desarrollo sostenible y ofrecer calidad internacional certificada. Aunque no considera que su condición de mujer le impidiera llegar al sitio que ocupa, entiende que aún hay que trabajar tanto para ayudar a empoderar a las mujeres como para sensibilizar y comprometer a los hombres en su importante rol para generar estos cambios, que al final benefician a toda la sociedad. Por ello plantea que quiere inspirar a otras mujeres, me motiva ser faro para otras. Para ello me sumé a programas de capacitación con perspectiva de género como los que promueven de Uipba, UIA, Fundación Flor y el programa Ganar Ganar. Cristina Arheit, Directora de Operaciones y Marketing de Sin Par Arheit comenzó a trabajar desde muy chica en la empresa de su familia, Sin Par, que produce herramientas para corte y mecanizado en sus plantas de Quilines y Villa Martelli. Eso la impulsó a estudiar ingeniería industrial en el ITBA. Ya recibida decidió trabajar en una multinacional para formarse en los procesos y prácticas, así que en el 2001 ingresó en una de ellas en Alemania. Con esa experiencia a cuestas, se sumó en 2004 a la empresa y hoy es directora de Operaciones y Marketing. Como miembro de la industria argentina, señala que uno de los problemas más importantes de nuestro país es que hay cada vez menos industria

y por lo general en la sociedad tiene mala reputación, ya sea desde el punto de vista ambiental como laboral. Y este problema de imagen por consiguiente hace que muchas veces no sea atractivo para los jóvenes y mucho menos para las mujeres buscar empleos en este sector`, señala. Al respecto plantea además, `la falta la estimulación desde tempranas edades para que las niñas estudien ciencias duras hace que no se interesen por la industria. En mi caso personal fue muy estimulante haber podido tener desde muy joven la oportunidad de conocer una industria desde adentro y haber podido conocer en mi entorno familiar mujeres empresarias`. `También falta visibilizar a más mujeres en posiciones de liderazgo en la industria para motivar a más niñas y mujeres a animarse a insertarse laboralmente o a emprender en este desafiante rubro`, cuenta. Arbeit critica que muchas asociaciones empresarias tienen una fuerte impronta machista y que aún las comisiones de mujeres no logran hacer que haya un aumento de la participación femenina en los directorios. Al respecto rescata al comité de IDEA Pyme, donde se trabaja realmente en equipo y sin sesgos de género. Uno de los debe del Gobierno, según la ejecutiva, es `fomentar carreras STEAM (science, technology, engineering, arts and maths) entre las jóvenes, educar para cambiar estereotipos culturales, erradicar la violencia de género, desarrollar y masificar espacios de cuidado, igualar las licencias parentales, establecer cupos cuando de forma voluntaria no se generar avances de paridad. También los sindicatos pueden promover la igualdad de género, involucrando activamente a las mujeres en sus directorios`. `Las mujeres también debemos hacer un fuerte análisis introspectivo y liberarnos de las limitaciones que muchas veces nos imponemos nosotras mismas`, remata. Carla Monrabal, presidenta del Consorcio de Gestión del Puerto Dock Sud Hay espacios que como ningún otro están asociados a la masculinidad. Nadie dudaría en mencionar al puerto como uno de ellos. Por eso es tan especial que Carla Monrabal sea la presidenta de uno de ellos, el Puerto de Dock Sud, un ente público no estatal de la provincia de Buenos Aires. Su consorcio de gestión está conformado por los representantes de las empresas y sectores que participan de la vida del puerto. Su presidenta representa al ejecutivo provincial y fue nombrada por el gobernador Axel Kicillof. Monrabal trabajó en el sector portuario de toda su vida, estudió licenciatura en comercio internacional y operó muchos años como despachante de aduana. Además trabajó para el BID, el Banco Mundial y en la dirección de Asistencia a Pymes del Ministerio de Producción. `Siento mucho orgullo como mujer de presidir en un ámbito tan masculinizado como es el sector portuario`, cuenta. Señala que `están desarrollando un plan `Para llegar a una posición de liderazgo hay que romper `estructuras y cuesta salir de los moldes` Paula Bibini, presidenta, UIA Salta integral en puertos para la provincia que los vincule con el entramado de puertos a nivel nacional para darle a los puertos un sistema de productividad y eficiencia a largo plazo con la idea de que la industria nacional tenga un eslabón más competitivo y eficiente al salir al mundo`. Marca también la importancia de las políticas de gobierno, que incluyeron la creación del Ministerio de Género que las llevó a tener en roles clave, como son los puertos. `Sectores que antes eran exclusivamente masculinos. Cuando asumí en la gestión solo el 30% de los trabajadores eran mujeres y solo el 0,3% estaba vinculado a sectores más operativos. Allí, hoy pasamos al 10% en un año de gestión`. La aspiración en materia de género, cuenta, es que `el día en que yo deje de este rol pase que una mujer presidiendo deje de ser una novedad. Necesitamos trabajar en los mandos medios para que comiencen a existir carreras de mujeres`. Paula Bibini, presidenta de La Francisca y presidenta de la UIA de Salta Es una abogada de 45 años y hace 12 años inició un emprendimiento productivo agroindustrial llamado La Francisca, que integra una cadena de producción que va desde la siembra de granos en campos en el norte del país, una granja de cerdos de ciclo intensivo y un frigorífico que faena y desposta y que incluye una fábrica de embutidos y fiambres fundada en 2009 con su marido. `La idea es darle valor agregado en origen a lo que es nuestra producción de agroganaderay a partir de eso continuamos con lo que fue la actividad industrial en lo que es actualmente el proceso en el frigorífico. Contamos además con una cadena de comercialización y distribución propia`. A medida que fue creciendo el emprendimiento, fue concentrándose en las áreas administrativas. Eso la llevó a trabajar en la UIA, en 2016 a ser la vicepresidenta de la SGR Garantizar y en 2018 a ser la Ministra de Producción, Trabajo y Medio Ambiente de Salta bajo la gestión de Juan Manuel Urtubey. Ya fuera de la función pública, en 2019 se animó a participar en la elección en la UIA de Salta, con lo que se convirtió en la primera presidenta en 40 años. Hoy es la única presidenta de una UIA territorial en el país. `Tuve muchas dificultades para llegar a una posición de liderazgo porque hay que romper muchas estructuras y cuesta salir de los moldes. Además hay que tener fuerza y tenacidad, porque este tipo de actividades requieren un plus.` Para Bibini `ser mujer empresaria en la actualidad es una oportunidad. Creo que vamos ganando protagonismo y generando ciertos espacios, pero todavía tenemos mucho camino

por recorrer. Espero que se vuelva algo más natural, espontáneo y que se sienta una comodidad entre hombres y mujeres para compartir el mundo laboral`. Hoy su hija de 18 años es directora de la empresa que cuenta con un 75% de participación accionaria y composición del directorio de mujeres. `Valoro el reconocimiento de mi socio y marido, pero por otro lado mostrar que también lo podemos hacer, siempre en el ámbito del respeto, del compromiso y de poder mostrar que podemos y animar a otras mujeres a que lo hagan`. Agustina Soler, miembro del directorio de Cerámica del Norte Soler es cuarta generación de la empresa Cerámica del Norte. Fundada en 1936, es una firma de capitales salteños y pertenece a la familia Soler desde sus inicios. Elabora tejas y ladrillos y cuenta con cinco plantas industriales y 350 empleados. `Formo parte con orgullo de la primera generación cuyas mujeres empezaron a trabajar en el negocio familiar, en las generaciones anteriores los hombres trabajaban en la empresa y las mujeres se dedicaban a la vida familiar. De niña supe que algún día yo trabajaría en esas oficinas y me formé para ello`, cuenta. En 2004, ante el fallecimiento repentino de su padre, sintió que `era el momento de comenzar a contribuir`. Hoy forma parte del directorio y gestiona un segmento de la compañía dedicado al Real Estate. Soler plantea que `las trabas y los desafíos que las mujeres enfrentamos tanto en el universo de la industria como en cualquier ámbito laboral, tienen que ver con las múltiples obligaciones que como mujeres debemos afrontar y la complicación que nace cuando intentamos combinar las tareas de cuidado con nuestras obligaciones laborales y empresariales. Esa sea la mayor brecha que existe entre el trabajo de los hombres y las mujeres`. Esas dificultades, dice, se notan más en lugares de mayor decisión ya que `estos puestos por sí mismos implican una mayor disponibilidad de tiempo y movernos de una ciudad a otra`. A pesar de ello, creció en un ambiente familiar donde mujeres y varones tuvieron las mismas oportunidades. Por ello eligió una carrera afín y a lo largo de los años, además de trabajar en la empresa, comenzó a trabajar en espacios empresariales. `Así fui la primera mujer en integrar la Comisión Directiva de la Unión Industrial de Salta`, cuenta. `No fue fácil adaptarme al modo de trabajo masculino que estaba planteado, desde los horarios, las bromas, los códigos. Pero con naturalidad y demostrando la capacidad propia, todo se vuelve fácil`.

Evangelina Espíndola (página anterior, izq.) dirige el Grupo Espíndola, que gestionan y transforman productos en desuso; Carolina Arbeit (página anterior, derecha) es directora de Operaciones y Marketing de Sin Par, que produce herramientas para corte y mecanizado; Agustina Soler (abajo) es miembro del directorio de Cerámica del Norte, fundada en 1936 y que elabora tejas y ladrillos; y Carla Monrabal (derecha) es presidenta del Consorcio de Gestión del Puerto Dock Sud.