

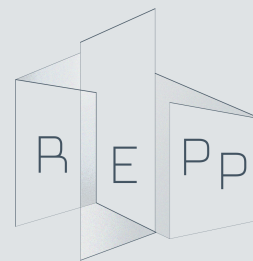
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2022.66998>

Rev. Est. de Políticas Públicas, 8(2)

[julio - noviembre 2022], 87-104

ISSN edición web: 0719-6296

©Copyright 2022: Universidad de Chile



Desafíos para la implementación de políticas para la igualdad de género en el ámbito de las empresas públicas en Argentina (2020-2021)

V. González ^a 

M. Yañez ^{a b} 

^a Universidad Nacional de General Sarmiento

^b Universidad de Buenos Aires

Resumen | Este trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de implementación de las políticas de género y diversidad en las empresas públicas en Argentina durante el período 2020-2021. Se trata de un estudio exploratorio con una estrategia de investigación mixta en donde, por un lado, se relevaron aportes teóricos y de base empírica y normativas que tienen incidencia en la implementación de políticas de género y diversidad en las empresas públicas y, por el otro, se realizaron entrevistas en profundidad a personas de las propias empresas encargadas de llevarlas adelante. Específicamente, en este trabajo se presentan los principales hallazgos de la primera etapa de entrevistas organizados a partir de tres ejes de análisis: principales problemáticas de género identificadas en las empresas, grado de institucionalización de los espacios de género existentes y estrategias desarrolladas, obstáculos y desafíos para la implementación de acciones de género. Finalmente, se analiza cómo la naturaleza híbrida de este tipo de organizaciones y la relación con las autoridades ministeriales pueden favorecer y aportar a la singularidad que asume la implementación de acciones de género.

Palabras clave: Políticas públicas, Desigualdades, Género, Empresas Públicas.

Challenges for the implementation of policies for gender equality in the field of public enterprises in Argentina (2020-2021)

Abstract | This work aims to analyze the implementation process of gender and diversity policies in public companies in Argentina during 2020-2021. This is an exploratory study with a mixed research strategy. First, theoretical and empirically contributions and regulations that have an impact on the implementation of gender and diversity policies in public companies were surveyed. Then, in-depth interviews were conducted with people from the companies responsible for carrying them out. Specifically, this paper presents the main findings of the first stage of interviews organized around three main ideas: main gender problems identified in companies, degree of institutionalization of existing gender spaces and developed strategies, obstacles and challenges for the implementation of gender actions. Finally, it is analyzed how the hybrid nature of this type of organization and the relationship with the ministerial authorities can favor and contribute to the singularity that the implementation of gender actions assumes.

Keywords: Public policies, Inequalities, Gender, Public Enterprises

Fecha recepción: 2022-05-11

Fecha aceptación: 2022-10-25

Dirección de correspondencia [Correspondence address]: Victoria González, Universidad Nacional de General Sarmiento. E-mail: victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar



1. Introducción

Un aspecto que ha emergido con fuerza en las últimas décadas refiere al impacto de las problemáticas de género en el plano económico y social en Argentina. Al respecto, se ha destacado la situación de las mujeres en el mercado laboral, atravesada por distintos fenómenos como una menor tasa de actividad, mayor tasa de desempleo y mayor incidencia en el sector informal (Marchionni, 2018). Asimismo, entre otros aspectos, la organización social de las tareas de cuidado y las brechas existentes entre los géneros también han sido, en conexión con lo señalado previamente, objeto de atención académica y política (Rodríguez Enríquez, 2019).

Ante esta situación, también en las últimas décadas, las cuestiones de género y diversidad han asumido una relevancia creciente en la agenda pública. Un claro exponente institucional de esta situación está dado por la creación del *Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación* en 2019 como la dependencia encargada de coordinar e implementar políticas que atiendan estas problemáticas a nivel nacional, en busca de mitigar los efectos más adversos a nivel social. Por lo demás, esta tendencia ha sido acompañada por niveles similares de jerarquización a nivel ministerial de las dependencias abocadas a estas temáticas en el plano de los estados provinciales.¹

En paralelo a la implementación de políticas que buscan modificar las situaciones de desigualdad en el ámbito privado y a nivel social, se han desplegado una serie de políticas de género y diversidad que pretenden la transformación en el propio aparato estatal de manera progresiva. Esta intención ha quedado plasmada en diferentes acciones y programas que, en los últimos años, han incrementado el énfasis en la atención de las des-

igualdades de género en la propia administración pública.²

En este escenario, dentro de la relativa novedad general que supone el énfasis en estas problemáticas en la agenda pública, en el caso particular de las empresas públicas, la búsqueda por implementar políticas de género y diversidad específicas para este tipo particular de organización aparece como un fenómeno reciente.

A nivel internacional, la incidencia de las problemáticas de género en las empresas públicas ha sido estudiada en torno a diferentes aspectos, tales como las referidas al impacto de la presencia de mujeres en sectores directivos y el rol de las políticas públicas que incentivan políticas de igualdad (Papenfuß, 2018; Ullah, 2019). Sin embargo, a nivel local no se ha profundizado en estudios sobre cómo estas problemáticas inciden en el desempeño en el ámbito específico de las empresas públicas en Argentina y, especialmente, los obstáculos y potencialidades de las políticas de igualdad que buscan atenuar sus efectos más nocivos. Entre las excepciones se encuentran los trabajos desarrollados en diferentes momentos de la evolución del sector público empresarial argentino y destinados a analizar cuestiones como la participación de mujeres en puestos directivos y su mayor presencia en áreas tradicionalmente consideradas femeninas (Fanelli, 1988; Nuñez y Aruano, 2020; Valsangiácomo, 2021).

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de implementación de las políticas de género y diversidad en las empresas públicas en Argentina durante el período 2020-2021. Específicamente, buscamos identificar las potencialidades y los desafíos para la implantación de este tipo de políticas a partir de las perspectivas del personal de las propias empresas encargado de llevarlas adelante. Se trata de un estudio exploratorio que busca resaltar las características y los factores más relevantes que

¹ Asimismo, como expresión de esa tendencia, en los últimos años han sido creados el Ministerio de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual de la Provincia de Buenos Aires en 2019; el Ministerio de la Mujer de la Provincia de Córdoba en 2019; el Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad de la Provincia de Santa Fe en 2021, entre otros casos similares.

² Entre ellos pueden destacarse la aplicación de la "Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que integran los Tres Poderes del Estado" N°27499 y la elaboración de Protocolo para el abordaje de las violencias por motivos de género.

inciden en la implementación de las políticas de género y diversidad en empresas públicas.

La hipótesis de este trabajo estima que el carácter híbrido de las empresas públicas —pues comparten características tanto con las empresas del sector privado como con las organizaciones del sector público— le imprime un matiz particular a la implementación y desarrollo de acciones de género en cuanto a las potencialidades que pueden favorecer su despliegue como a los obstáculos que surjan.

2. Desigualdades de género en las organizaciones y empresas públicas

Respecto al abordaje de la cuestión de género en las organizaciones, Vázquez y Urbiola (2014) destacan una de sus bases sustantivas se deriva del análisis de la división sexual del trabajo en el marco del capitalismo. Esta se expresa en la asignación social de atributos a los hombres —por ejemplo, como proveedor y emprendedor— que se expresarían en su participación productiva en la esfera pública, en desmedro de las mujeres, respecto a quienes se fijan determinadas características —por ejemplo, una mayor preocupación por el bienestar ajeno que el propio— que las ligarían de manera ineludible a la esfera doméstica. Desde este punto de partida emergen una serie de estereotipos respecto a los trabajos “de hombres”, tradicionalmente ocupados por varones y respecto a los cuales las mujeres tienen mayores dificultades para acceder.

Sobre esta base, la sociedad reproduce patrones tradicionales con relación a los roles masculinos y femeninos y a las relaciones desiguales entre los géneros. Por consiguiente, es en la participación de las mujeres en el mercado laboral y, particularmente, en la estructura ocupacional donde estos patrones se expresan de manera más clara (Fernández Hasan, 2007).

En este marco, el análisis de las desigualdades de género ha apuntado a resaltar aquellas brechas entre hombres y mujeres en las organizaciones, a partir de la consideración de diferentes problemáticas que caracterizan y reproducen esas

desigualdades. Entre otros aspectos, se destacan, por un lado, la alta segregación vertical, es decir una desigual distribución entre los niveles jerárquicos de las organizaciones, con una marcada menor presencia de mujeres en los niveles más altos de dirección de estas. Por otro, la pronunciada segregación horizontal, relacionada a la distribución desigual entre géneros de determinadas profesiones e industrias. Estas problemáticas, a su vez, se expresan en fenómenos tales como la existencia de los “techos de cristal” —entendido como el límite en la carrera profesional de las mujeres y las dificultades para acceder a puestos de mayor responsabilidad— y los denominados “suelos pegajosos” —que refiere, esencialmente, a la baja calidad y alta rotación laboral de los empleos usualmente ocupados por mujeres—.

En definitiva, lo que está en juego en los análisis respecto al género en las organizaciones remite a los mecanismos institucionales que se encuentran en la base de estas desigualdades y que las perpetúan. En este sentido, Acker (1990) destaca las formas en que las desigualdades de género se institucionalizan en las organizaciones a partir de procesos de construcción de género. Son las propias organizaciones las que están *dotadas de género*: esto remite a que las ventajas y desventajas, la explotación y el control, las acciones y las emociones, el significado y la identidad son aspectos conformados por la distinción entre hombres y mujeres, entre lo masculino y lo femenino. El género no es considerado como un atributo que se incorpora a procesos genéricamente neutros, sino que es un aspecto integral de ellos. En este punto, vale remarcar que se trata de considerar tanto las instituciones formales como las informales, en vistas a promover un cambio institucional de género (Waylen, 2014).

Por lo demás, las mencionadas problemáticas de género también han sido objeto de análisis en el ámbito de la administración pública. Vale remarcar que existen diferencias sustanciales entre las organizaciones del sector privado y las del sector público (Subirats, 1992). Entre otras diferencias, se encuentran el tipo y la complejidad de los objetivos que busca alcanzar cada tipo

de organización —la maximización de beneficios en la privada y el cumplimiento de objetivos de interés público y social, en la pública—; la presencia de privilegios coercitivos y la obligación de cumplir principios de equidad y mayor grado de escrutinio de la población en las organizaciones públicas, frente a la ausencia de estos atributos en las privadas; y el aspecto específicamente político de las primeras en un contexto complejo y de mayor necesidad de negociación, frente a la menor complejidad y una mayor arbitrariedad en la actuación de las segundas.

Sin embargo, estas diferencias entre organizaciones pertenecientes al sector privado y al sector público no atenúa el hecho de que las organizaciones del sector público también se encuentran atravesadas de manera determinante. Las desigualdades género, en general, repitiendo patrones de segregación vertical y horizontal (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014). Por lo demás, existe un amplio conjunto de estudios y aproximaciones que buscan identificar la especificidad de las desigualdades de género en el sector público, con mayor o menor correlación a lo que sucede en las organizaciones en general (Alfama Guillén, 2015).

En ese marco, Connell (2006b) pone el foco en los procesos de cambio con perspectiva de género en el sector público en los últimos tiempos, destacando la persistencia de las desigualdades, en ocasiones bajo nuevas formas y en otras de maneras largamente estudiadas —como las derivadas de la división del trabajo en el hogar, que afecta negativamente a las mujeres en mayor grado en sus carreras profesionales—. Esto no quita que, de hecho, sea posible destacar cambios relevantes desde la última década del siglo XX, por ejemplo, en el debilitamiento de la legitimidad de los estereotipos negativos sobre el rol laboral de las mujeres y de ciertas formas de acoso sexual.

Muchas veces la mayor visibilidad y escrutinio social de las organizaciones públicas y la relevancia de la voluntad de las autoridades políticas para enfrentar programas de reformas del aparato estatal que tengan la igualdad de género como eje aparece como un diferencial relevante respec-

to al sector privado. Además, particularmente la creencia en el servicio público como una ética presente en el trabajo del sector público aporta una base relevante para la existencia de principios favorables a la igualdad de género. Sin embargo, las reformas de mercado en el ámbito público que tienden a impulsar la mercantilización de la actividad gubernamental y la incorporación típicas de las prácticas de las empresas privadas pueden incentivar una perspectiva individualista —ligado al punto de vista del neoliberalismo y la concepción de las organizaciones como neutrales— que, en definitiva, se desentienda de las desigualdades de género.

Por lo demás, Connell (2006a) también destaca que ciertas perspectivas sobre el género en la administración pública, a pesar de los avances realizados y la creciente presencia de mujeres en espacios de decisión, pueden dejar de lado importantes aspectos de la cuestión. Por ejemplo, señala que el énfasis en problemáticas como la del “techo de cristal”, aun cuando son útiles para identificar situaciones de segregación vertical y permiten analizar los impactos de las acciones que promueven la igualdad, no dejan de basarse en una división binaria de dos categorías estáticas sobre el género, que remiten, por lo general, a la diferenciación biológica entre hombres y mujeres. De esta manera, todas las problemáticas de género pueden quedar limitadas a ser concebidas solo a partir del margen estadístico entre ambas categorías, así como sus posibles soluciones. Así, se deja de lado una concepción de género dinámica, que tenga además en cuenta los patrones de interacción, tanto entre los hombres como entre las mujeres, como en las relaciones entre ambos.

En este punto, es posible remarcar, de manera provisional, dos aspectos de lo dicho hasta aquí. Por un lado, se refuerza la idea de que el género atraviesa todas las organizaciones, lo que se manifiesta de manera ostensible en las desigualdades entre hombres y mujeres; así como se pueden aventurar la existencia de mecanismos no siempre explícitos que perpetúan esas desigualdades en desmedro de estas últimas. Por otro lado, las diferencias entre el sector público y privado pue-

den condicionar las formas en que esas desigualdades y su reproducción se presentan en cada tipo de organización, así como en los obstáculos y potencialidades emergentes para las acciones que tienden a su atenuación e, idealmente, su desaparición.

Estas desigualdades, así como las acciones que buscan hacerles frente, han sido estudiadas largamente en el marco argentino y latinoamericano. En este último ámbito, se ha analizado la persistencia de las desigualdades y brechas de género, así como los desafíos de las políticas de cuidado para mitigarlas en diferentes países de la región (Batthyány, 2015; Marchionni, 2018). Asimismo, se ha destacado que esa persistencia se explica debido a su enraizamiento con una serie de heterogeneidades —por ejemplo, entre sectores económicos, entre zonas urbanas y rurales o basadas en razones de raza, etnia o edad, entre otras— que inciden tanto en la producción como en la reproducción de la vida (Alonso et al., 2022). Finalmente, en épocas recientes, se ha señalado que el impacto de la pandemia del COVID-19 ha profundizado las brechas de género en América Latina y el Caribe, particularmente en ámbitos laborales, agregando así obstáculos en la búsqueda de mayores niveles de igualdad (Batthyány y Sánchez, 2020; Actis di Pasquale et al., 2021).

En este marco, cabe preguntarse de qué manera inciden estos aspectos al momento de considerar las problemáticas de género en las empresas públicas.³ Sobre este problema existe información sistematizada y agregada sobre la participación de mujeres en los directorios de estas. De acuerdo a un informe realizado por CIPPEC en 2019, la proporción de mujeres en los directorios de las empresas con participación estatal

era del 8,4%. Datos más actualizados, según el *Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional (Sindicatura General de la Nación, 2021)*,⁴ muestran que en las 58 empresas estatales dependientes del Estado nacional con participación accionaria mayoritaria solo 7 (12%) mujeres ocupan puesto de presidenta y 2 (4%) de vicepresidenta, mientras que 36 (20%) lo hacen en cargos de directoras. Estos datos son inferiores a los que se observan en los rasgos más altos de la Administración Pública Nacional que muestran una participación del 14% de mujeres en cargos ministeriales, un 37% en cargos de Secretarías y un 39% en cargos de Subsecretarías.

Ahora bien, la brecha de género y los fenómenos de segregación vertical y horizontal se hace evidente cuando se analizan los datos sobre las máximas autoridades y directores de *Empresas con Participación Estatal Mayoritaria* por ámbito de gestión. En este sentido, el ámbito de gestión donde no se produce este fenómeno es en Comunicación, donde las mujeres representan un 54% y los hombres un 46%. Sin embargo, la brecha de género se encuentra presente en los restantes ámbitos de gestión, por ejemplo, en Ciencia y Tecnología y en Defensa los hombres están representados en un 90% y las mujeres en un 10%, la relación en Construcción, Energía, Petróleo y Minería, Servicios y Financiera es 86% a 14%, en Educación e Inmobiliaria es de 60% a 40%, mientras que en Transporte 73% a 27% respectivamente (Sindicatura General de la Nación, 2021).

3. Metodología

Los resultados presentados en este artículo se enmarcan en el proyecto de investigación “Políticas de género y diversidad en las empresas públicas en Argentina: obstáculos y desafíos para su implementación”⁵ que se inició en 2021. La hipótesis de

³Existen diferentes formas de circunscribir qué es y qué no es una empresa pública. A modo de referencia, por ejemplo, Regalsky y Rougier (2015) presentan una definición de empresa pública que considera inicialmente los siguientes elementos: ser una organización que combina los distintos factores de producción (actividad empresarial), con la propiedad del capital y/o administración ejercida por el sector público; que produce bienes y servicios para el mercado, recuperando al menos una parte de sus costos; y que está sujeta a consideraciones de bienestar público bajo la influencia de burócratas, políticos y consumidores.

⁴Si bien el universo de empresas incluidas en dicho relevamiento resulta diferente al aquí propuesto, resulta un material relevante a ser considerado.

⁵El proyecto de investigación se desarrolla en el marco de la asignatura “Empresas Públicas” de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

trabajo general sobre la que se apoya estima que las empresas públicas presentan características específicas que las distinguen del resto de las empresas del sector privado, al tiempo que presentan ciertos aspectos que las diferencian del resto de las organizaciones del sector público. Particularmente, se considera que, por un lado, los obstáculos para la implementación de las políticas de género y diversidad que se desarrollan en su seno pueden verse influenciados por estas características distintivas; así como, por otro lado, pueden existir ciertas potencialidades que pueden favorecer su despliegue.

Dada la complejidad de la temática a abordar, se planteó un esquema de triangulación metodológica que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, de fuentes primarias y secundarias, que permitan buscar regularidades y/o criterios interpretativos con el fin de identificar claves explicativas en torno a los fenómenos estudiados (Samperi Hernández, 2010).

En este sentido, el proyecto de investigación basa su metodología en instrumentos ligados a los estudios y análisis de la administración pública, sus organizaciones y las políticas estatales (Oszlak, 2006; Oszlak y O'Donnell, 1995; Subirats, 2008; Tamayo Sáez, 1997). Esta línea de indagación propone un abordaje particular de la *génesis* de la acción estatal, la *dinámica intraburocrática* —la “caja negra” de la política pública— y sobre sus *impactos* (Bulcourn y Cardozo, 2008; Muller, 2002). Asimismo, se consideran especialmente aquellos aportes que entienden a las políticas de género de manera particular, tanto con relación a su implementación como en lo que refiere a la evaluación de sus resultados (Bustelo Ruesta, 2001). Por lo demás, se recuperan especialmente los abordajes que ponen el énfasis en las cuestiones de género a nivel organizacional, a partir de diferentes focos y perspectivas teóricas (Vázquez y Urbiola, 2014).

En definitiva, desde este enfoque se busca identificar claves explicativas que doten de sentido a los procesos estudiados y que aporten al análisis de las problemáticas de género en el ámbito de las empresas públicas en Argentina, así como las características y las dificultades para la imple-

mentación de las políticas públicas que buscan generar mayores grados de igualdad.

Asimismo, los datos presentados en este trabajo responden a una primera etapa exploratoria de recolección y análisis de datos cualitativos. En primer lugar, siguiendo la propuesta de investigación, se llevó adelante la revisión bibliográfica y el relevamiento de normativa y programas de promoción de políticas de género en las empresas públicas. Posteriormente, se procedió a la selección de empresas públicas donde realizar las entrevistas a informantes clave. Las personas entrevistadas fueron seleccionadas a partir de criterios de interés teórico (Glasser y L, 1969), pues permite, por un lado, realizar el proceso de recolección de datos, llevar adelante su análisis, construir categorías de análisis y, por el otro, desplegar la relación de estas con la teoría. Esta etapa permitió completar la información obtenida en el primer relevamiento sobre la normativa y los programas, al mismo tiempo que permitió enriquecer la información con la voz de las personas que diseñan, desarrollan e implementan acciones de género en las empresas públicas.

Particularmente, en esta primera etapa se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a once informantes clave de siete empresas públicas. Para la selección de las empresas consideradas, se buscó cierta heterogeneidad en cuanto a la actividad económica, de ese modo, de esas siete empresas públicas, según la actividad económica, dos pertenecen al transporte, dos a energía, una a la producción para la defensa, una a aguas y saneamiento y una a tecnología. A su vez, con relación al formato societario y empresarial, cinco de ellas son Sociedades Anónimas y dos Sociedades del Estado, mientras que, según el nivel jurisdiccional de dependencia, seis pertenecen al Estado nacional y una al Estado provincial. Asimismo, las entrevistas se desarrollaron durante el año 2021 a personas que fueron designadas por las empresas para ejercer como responsables, que están involucradas o se desempeñan en áreas vinculadas al desarrollo e implementación de políticas de género e igualdad. Aunque no se pretende que sea totalmente representativa, sí se estima

que la diversidad de la muestra aporte a tomar en consideración los principales aspectos de un sector, el de las empresas públicas, esencialmente complejo por las disímiles características de las unidades que lo conforman.

4. Políticas de igualdad de género: definiciones, antecedentes y su incidencia en las empresas públicas en Argentina

Entre otras definiciones posibles, las *políticas públicas*⁶ han sido identificadas por Oszlak y O'Donnell (1995) como “un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil” (pp. 112-113).

Esto último remite a la noción de cuestión socialmente problematizada: aquel asunto considerado como relevante e incorporado como parte de la agenda de problemas respecto a los cuales el Estado debe tomar alguna posición. En este proceso, la incorporación de ese problema que requiere solución a la agenda es promovida por determinados actores —como clases, fracciones de clase, organizaciones, grupos o individuos— que movilizan recursos, concretan alianzas y se oponen a otros actores. Luego, esa cuestión requerirá de una solución que implicará algún tipo de respuesta estatal, en la forma de una política pública. En ese proceso, inciden a su vez distintos sectores del aparato estatal de manera simultánea o sucesiva, configurando de esta manera la intervención del Estado frente a la cuestión. La respuesta estatal no debe presentarse necesariamente como unívoca, homogénea o permanente, sino que está influida por ese itinerario complejo.

Por su parte, las políticas públicas de igualdad de género pueden definirse, de acuerdo con Bustelo Rueda (2001), como “el conjunto de intencio-

nes y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres” (p. 478). En este marco se deben considerar la totalidad de las acciones que son desarrolladas desde el sector público que tienen como objetivo alcanzar una mayor igualdad entre los géneros a partir de su incidencia en las condiciones socioeconómicas y culturales que restringen dicha igualdad. Se trata, en definitiva, de la capacidad del Estado de incorporar en la agenda pública esas demandas impulsadas a nivel social, en este caso, protagonizadas en gran medida por el movimiento feminista.⁷

Al momento de identificar los diferentes tipos de políticas de género, Rodríguez Gustá (2008) identifica cuatro categorías, cada una con sus diferentes perspectivas, alcances y limitaciones; a saber:

1. Políticas de acción afirmativa: Promueven la inclusión femenina en ámbitos decisorios de las organizaciones, apuntando al aumento del número de mujeres en lugares jerárquicos. Puede resultar un enfoque reduccionista, en cuanto puede equiparar las cuestiones de género solo al número de mujeres presente, sin afrontar otros aspectos de la discriminación a ellas.
2. Políticas para las mujeres: Énfasis en las necesidades de las mujeres en el marco de la división sexual del trabajo, las cuales deben ser atendidas mediante medidas compensatorias que logren conciliar el trabajo y la familia. La crítica se centra en que no cuestionan la mencionada división sexual del trabajo, ofreciendo solo compensaciones, ni integran a los varones en su abordaje.

⁷No debe dejar de mencionarse que el Estado no juega un papel unívoco ante las desigualdades de género. Si bien, por un lado, se ha destacado su potencial para accionar en ciertas áreas en función del objetivo de alcanzar mayores grados de igualdad, por otro lado, interviene en la regulación de relaciones sociales que reproducen y mantienen la subordinación entre géneros y derivan en nuevas formas de desigualdad (Lopreite y Rodríguez Gustá, 2021; Orloff y Laperriere, 2020).

⁶Oszlak y O'Donnell realizan una diferenciación entre políticas públicas y políticas estatales. Más allá del sesgo implicado en tal diferenciación, para los fines de este trabajo se utilizan ambos términos en un sentido similar.

Tabla 1: Esquema lineamientos igualdad de género en Empresas y Sociedades del Estado en Argentina (2020)

Lineamiento	Objetivo	Propuestas
Lineamiento 1: Área de Género	Generar espacios institucionales para incorporar la perspectiva de género y diversidad a las políticas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impulsar la creación de un área especializada en género y diversidad y de capacitaciones para todas las personas de la empresa. ■ Fomentar el uso del lenguaje inclusivo en la comunicación institucional y desarrollar un manual para su uso. ■ Desarrollar un sistema de comunicación institucional interno sobre igualdad de género, medidas adoptadas y resultados obtenidos. ■ Articular con las áreas internas para fortalecer la transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad.
Lineamiento 2: Tareas de cuidado	Adoptar medidas destinadas a la promoción de la corresponsabilidad de los trabajadores y las trabajadoras para el cuidado de personas dependientes a su cargo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover licencias que contribuyan a la igualdad entre los géneros en la distribución de tareas de cuidado. ■ Brindar espacios de cuidado o abonar plus por guardería y fomentar la creación de espacios de lactario.
Lineamiento 3: Inclusión	Adoptar políticas de promoción para la inclusión de mujeres y de personas LGBTI+.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover la paridad de género, especialmente para miembros representantes del Estado en el Directorio, en el órgano de administración o en el órgano de fiscalización. ■ Brindar oferta formativa que facilite a las mujeres y a las personas LGBTI+ el acceso a puestos de trabajo donde se encuentren sub-representadas, focalizando en aquellos puestos de mayor responsabilidad. ■ Fomentar la publicación de vacantes laborales con perspectiva de género e inclusión integral y promover el acceso y la estabilidad laboral de personas transgénero y travestis.
Lineamiento 4: Prevención y erradicación de las violencias por razones de género	Adopción de medidas tendientes a prevenir y erradicar las violencias por razones de género dentro del ámbito laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impulsar la creación e implementación de protocolos para prevenir y erradicar la violencia, el acoso y maltrato por razones de género en el ámbito laboral. ■ Fomentar mecanismos de acceso efectivo y protección para la presentación de denuncias por violencia laboral por razones de género y promover espacios para contener y asesorar a víctimas. ■ Procurar acciones de concientización y formación en materia de violencias por razones de género en el ámbito laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en la DA N°1744/2020.

3. Políticas con perspectiva de género: Identifica las relaciones género basadas en los vínculos de poder asimétricas entre hombres y mujeres, por lo que para enfrentarlos propugna por la transformación de la división sexual del trabajo. Se apoya en el empoderamiento de las mujeres y la transformación de las relaciones de poder y autoridad en diversos ámbitos (familia, trabajo, escuela). Presenta limitaciones en tanto el género se manifiesta en múltiples niveles de desigualdad que no se reducen a la división sexual del trabajo, por lo cual la perspectiva del empoderamiento no sería suficiente.
4. Políticas de *transversalización* de género (también mencionadas por el término en inglés *gender mainstreaming*): Por un lado, apunta a considerar que las políticas de género son sistémicas, por lo que, para ser efectivas, deben estar presentes en toda la institucionalidad del Estado. Por otro lado, considera al género como un sistema de múltiples niveles, en intersección con cuestiones de raza y clase. Busca que la perspectiva de género esté presente en todas las políticas públicas, no limitándolas a una única área o sector. Por su parte, se corre el peligro que, al vincularse con otros objetivos de políticas públicas, la cuestión de género pierda centralidad, así como se debiliten los espacios institucionales propios.

Asimismo, se ha resaltado que las políticas con perspectiva de género y las acciones afirmativas pueden —y en muchas ocasiones, son— utilizarse como instrumentos de las políticas de transversalización. Precisamente, para que estas últimas sean efectivas, resultan necesarias cuestiones como “el acceso de un mayor número de mujeres a las jerarquías político-institucionales, la presencia de maquinarias de género adecuadamente financiadas, la disponibilidad de información desagregada por sexo, la construcción de ámbitos de consulta y la articulación con las organizaciones de mujeres” (Rodríguez Gustá, 2008: 125).

La perspectiva de la transversalización de género resulta especialmente relevante en tanto ha sido el enfoque que se ha adoptado en las últimas décadas a nivel internacional, luego de la *Cuarta Conferencia Mundial de Beijing* en 1995. Esta tendencia, también se refleja para el caso argentino, espacialmente, luego de la creación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad en 2019.⁸

En este marco, es pertinente recuperar una serie de normativas nacionales destinadas a reconocer derechos legales y sociales y a reducir las desiguales de género. Entre ellas, se puede mencionar la *Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales* N°26.485; la *Ley* N°26.743 que establece el derecho a la identidad de género de las personas; y la *Ley de Paridad de Género en ámbitos de Representación Política* N°27.412 que establece la paridad de géneros para las listas de cargos electivos y partidarios.

Ahora bien, se puede destacar como uno de los principales instrumentos normativos ligados a la formación en el ámbito público a la *Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que integran los Tres Poderes del Estado* N°27.499. Sancionada el 19 de diciembre de 2018 y promulgada el 10 de enero de 2019, instaura una instancia de formación obligatoria para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. En este marco, cada organismo debe encargarse de desarrollar un programa de formación en su ámbito según los lineamientos definidos por la autoridad de aplicación de la ley, el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (antes, Instituto Nacional de las Mujeres). La denominada “Ley Micaela” pone el foco en la formación en temáticas de género y violencia contra las mujeres y, aunque se aplica en el ámbito del Estado nacional, la propia normativa invita

⁸Por caso, esta orientación se encuentra presente en diferentes programas y acciones, tal como se expresa en el mencionado *Informe de gestión* del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación del año 2021.

Tabla 2: Esquema del Programa IGUALAR

Objetivo General	Objetivos específicos	Destinatarios
Reducir las brechas y segregaciones estructurales de género existentes en el mundo del trabajo, el empleo y la producción desde una mirada interseccional y de derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ incrementar en condiciones de igualdad, la participación de las mujeres y las personas LGBTI+ en el mundo del trabajo; ■ reducir los problemas de segmentación horizontal y piso pegajoso que atraviesan las mujeres y personas LGBTI+; ■ disminuir la segmentación vertical existentes que dificulta y/o impide el acceso de mujeres y personas LGBTI+ a cargos jerárquicos; ■ promover la reducción de la violencia y el acoso laboral en el mundo del trabajo; ■ transversalizar el enfoque de la igualdad de géneros en la normativa laboral vigente en el mundo del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sector empresarial (grandes, medianas y pequeñas empresas); ■ sector sindical; ■ sector de la economía social y solidaria y de la economía popular; ■ sector público (empresas públicas y estatales, nacionales, provinciales y municipales)

Fuente: Elaboración propia con base en Programa IGUALAR.

a las provincias y a la Ciudad de Buenos Aires a adherirse.

En el caso de las empresas públicas, la obligatoriedad de la aplicación de la Ley Micaela es relativa dado que, muchas veces, los marcos legales y los tipos jurídicos aplicables las alejan —y, en algunos casos, las excluyen— de su encuadramiento dentro del sector público; al tiempo que las asimilan a la personería y atributos propios de las empresas privadas. Sin embargo, se destaca a esta norma como uno de los marcos principales para la implementación de programas de formación de género también en las empresas públicas. Así se expresa en el Informe de implementación de la Ley Micaela desarrollado por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. En el informe se explicita el acompañamiento por parte del Ministerio en el diseño de 49 programas de capacitación implementados en 91 organismos del Poder Ejecutivo, entre los que se destacan ministerios, organismos descentralizados, descentralizados y empresas del Estado (**Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, 2021**).

Otra normativa importante en relación con las empresas públicas es la Resolución General N°34/20 de la Inspección General de Justicia (IGJ)

donde se estableció que las entidades civiles y comerciales, entre las que se encuentran las Sociedades del Estado (Ley N°20.705), deberán incluir en sus órganos de administración y fiscalización, una composición que respete la diversidad de género.

Asimismo, en el caso de las empresas públicas dependientes del Estado nacional, uno de los principales y relativamente reciente instrumento normativo es el sancionado en septiembre de 2020 por medio de la Decisión Administrativa N°1744 de la Jefatura de Gabinete de Ministros (2020) denominado *Lineamientos para la igualdad de género en las Empresas y Sociedades del Estado* (en adelante, los *Lineamientos*). Se presentan como un conjunto de buenas prácticas destinadas a la gestión de las empresas y sociedades con participación estatal con el objetivo principal de realizar un compendio de las expectativas que el Estado tiene en relación con la organización y funcionamiento de estas entidades para promover la transversalidad de la perspectiva de géneros. En este marco, no se trata de normas de cumplimiento rígido, sino que son orientaciones para lograr estándares de igualdad de género en

la organización interna de las empresas y sociedades con participación estatal.

Los *Lineamientos* se apoyan en tres principios rectores (Tabla 1):

1. Igualdad de trato y oportunidades
2. Principio de no discriminación por motivos de género
3. Principio de prevención y erradicación de la violencia por motivos de género

Finalmente, otro antecedente a destacar es el *Programa Nacional Igualar para la Igualdad de Género en el Trabajo, el Empleo y la Producción* (Programa IGUALAR) desarrollado y ejecutado por la *Subsecretaría de Políticas de Igualdad del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación*. Este programa tiene como propósito reducir las desigualdades de género en el mundo de trabajos para mujeres y personas LGTBI+ (Tabla 2).

Particularmente, con relación a las empresas públicas, se plantea la implementación de planes de trabajo que acompañen una adecuación progresiva a los *Lineamientos* con relación a la creación de áreas de género, la promoción de tareas de cuidado; el desarrollo de políticas de inclusión y la prevención y erradicación de las violencias por razones de género.

5. Obstáculos y potencialidades emergentes en la implementación políticas de igualdad de género y diversidad en las empresas públicas argentinas

Como se señaló anteriormente, este es un trabajo de carácter exploratorio que toma como base principal para su realización el desarrollo de una primera etapa de entrevistas semiestructuradas a once informantes clave de siete empresas públicas (Tabla 3).⁹

⁹Los extractos de las entrevistas que se reproducen a continuación solo referencian el área al que pertenece la empresa en que desarrollan sus tareas las personas entrevistadas con el fin de resguardar su anonimato.

El análisis de las entrevistas realizadas se desarrolla a partir de una serie de ejes: primero, lo referido a las problemáticas de género más relevantes y el tipo de acciones desarrolladas para enfrentarlas; segundo, el grado de institucionalización de los espacios de género existentes y las vinculaciones con otros organismos públicos y privados; y tercero, las estrategias puestas en práctica y las potencialidades, obstáculos y desafíos para la implementación de las políticas de género y diversidad.

Con relación al primer eje, referido a los problemas de género más relevantes, las dificultades que más frecuentemente identifican las personas entrevistadas en las empresas giran alrededor de las desigualdades en torno a las brechas de género entre hombre y mujeres, por ejemplo, segregación vertical y horizontal.

“ [...] los principales problemas derivan del problema madre que es la segregación horizontal y la segregación vertical, bueno, se notan la falta de mujeres y la falta de mujeres en espacio jerárquico sobre todo y eso yo creo que es el principal problema al ser un ambiente muy masculinizado [...] creo que una de las principales cuestiones que se trató a abordar al inicio eran como esos micromachismos instalados.” (Empresa de tecnología)

A su vez, coinciden en destacar la alta masculinización de las empresas, que se vincula a la rama de actividad en las que estas actúan (como energía, transporte y defensa). Asimismo, evidencian como problemas la menor representación de mujeres en las empresas, en general, y en los cargos jerárquicos, en particular.

“ [...] hicimos un diagnóstico [...] en cuenta al género [la empresa] está compuesta 17 % por género femenino y en un 83 % por género masculino y en cuenta a los puestos de toma de decisión, contando gerencia, subgerencia y jefes de departamento que son los que más influyen en la toma de decisiones, solamente un 13 % está compuesto por personal femenino [...] Otro tema importante fue el tema de los baños y los vestuarios, imagínense que en las plantas no está pensado que trabaje una mujer en determinados sectores.” (Empresa de energía)

Adicionalmente, de los problemas de género presentes en las empresas se destaca como punto de origen la cultura organizacional de la empresa. Es decir, que las normas, los estatutos, valores aceptados históricamente, la forma de vincularse entre las personas, entre otros factores, contribuyen en la construcción de en un modo particular de naturalizar las prácticas y no cuestionarlas.

“Le preguntas a recursos humanos, ¿por qué no hay mujeres? Y te dicen que no hay oferta, pero vos vas a las escuelas técnicas y te encuentras con una realidad diferente, ya hay un 35% de mujeres, entonces, yo creo que el principal problema que tenemos arraigado como sociedad, lo más dificultoso es cambiar comportamientos, y esto no pasa porque es un problema de hombres, es un problema de la sociedad, en nuestra empresa se da, mujeres y hombres tienen estos conceptos arraigados y se reproducen en las prácticas diarias de la empresa ya sea para un ascenso, para un ingreso. Hay prácticas que están totalmente naturalizadas y creo que esa es la primera causa de discriminación y violencia que se ve en la institución” (Empresa de energía)

En cuanto al segundo eje, referido al grado de institucionalización de los espacios de género y vínculo con otros organizamos, existe cierta heterogeneidad en cómo se fueron conformando y construyendo estos espacios. Por un lado, las experiencias de espacios más antiguos dan cuenta de una construcción e institucionalización que tiene sus orígenes en las propias inquietudes de las trabajadoras.

“[...] es un rubro en general supermasculinizado y [...] por motu proprio [...] ciertas trabajadoras conformaron una subcomisión de género [...] con la intención de instalar el tema en la empresa y de demandar ciertas cuestiones a la gerencia de la empresa. Al poco tiempo de estos se conforma entre la subcomisión de género y el área de Personas y Organización y la Gerencia General una mesa periódica y se reúnen una vez por mes para trabajar cómo instalar una agenda de trabajo en materia de género en la empresa [...] con esa iniciativa surge la creación del área de Diversidad e Inclusión” (Empresa de tecnología)

En ocasiones, también desde los espacios sindicales de las empresas se ha avanzado en el abordaje de problemáticas de género. Estos procesos, en algunos casos, dieron origen y, en otros, soportaron la institucionalización en las empresas de las áreas de género.

“[...] ahí ya tenía un trabajo en género desde el sindicato. era perfecto, está el sindicato con esta intención y ahora está la empresa con un área [...] es posible dar un montón de pasos superadores” (Empresa de servicios de agua y saneamiento)

Por otro lado, se encuentran las empresas donde las áreas de género comenzaron a crearse a partir de 2020, acompañando la creciente relevancia que adquirieron las políticas de género y diversidad en la agenda pública.

“[...] enero, febrero de 2020, con la gestión actual, no existía tal cosa como una Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género que es la que ahora me toca encabezar a mí, no existía, de hecho, ningún tipo de iniciativa, política, pro-

Tabla 3: Características de las personas entrevistadas

Entrevista	Rama actividad	Género persona entrevistada	Formato societario	Nivel jurisdiccional
1	Transporte	Mujer	Sociedad del Estado	Nacional
2	Transporte	2 Mujer	Sociedad Anónima	Nacional
3	Energía	Mujer	Sociedad Anónima	Nacional
4	Energía	2 Mujeres	Sociedad Anónima	Nacional
5	Producción para la defensa	2 Mujeres 1 Hombre	Sociedad Anónima	Nacional
6	Aguas y saneamiento	Mujer	Sociedad Anónima	Nacional
7	Tecnología	Mujer	Sociedad del Estado	Provincial

Fuente: Elaboración propia.

yecto, etcétera vinculado cuestiones de diversidad inclusión género [...] piensen que la empresa tiene una trayectoria anterior militar [...] con una lógica castrense muy instalada.” (Empresa de transporte)

A su vez, estos últimos procesos de institucionalización tienen todavía algunos problemas de conformación y funcionamiento. Al iniciarse, en ocasiones, como mesas de trabajo, comisiones o comités ad hoc carecen de personal nombrado y presupuesto propio. Estas situaciones, muchas veces, redundan en una carga extra de trabajo para quienes las conforman. Asimismo, se pueden considerar también como una estrategia de inicio y transversalización de la política en la empresa.

“ [...] es un programa que la Gerencia de Recursos Humanos ha solicitado a partir de este año (2021) y somos las primeras piezas, la idea es ir sumando piezas no solamente del área de Recursos Humanos sino del área de Medicina Laboral, del área de Relaciones Laborales, y otras áreas que nos permitan que esta comisión ante alguna situación o algún hecho podamos trabajarlo en conjunto” (Empresa de defensa)

Específicamente, en los relacionados a la vinculación con otros organismos se destaca un trabajo coordinado con el ministerio de dependencia de las empresas, organismos propios del sector, con el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad y con organismos internacionales.

“ [...] con el Ministerio de Transporte, absolutamente y de manera constante y a través de ellos con el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad [...] con la comunidad de organismos y organizaciones del sector aeronáutico [...] de hecho muchas iniciativas las desarrollamos en conjunto [...] y ahí hay como una comunidad de laburo muy aceptada, que está muy piola, que permite que muchas iniciativas de las que se llevan adelante se potencien.” (Empresa de transporte).

En relación con el tercer eje, sobre las estrategias puestas en práctica y las potencialidades, obstáculos y desafíos para la implementación de las políticas de género y diversidad, se pueden identificar distintas acciones desarrolladas que coinciden, en líneas generales, con los *Lineamientos* desarrollados por el Ministerio de las Mujeres,

Géneros y Diversidad. Vale aclarar que esto se produce pese a que no siempre exista una articulación formal y explícita con dicho Ministerio. Entre dichas acciones, se destacan el desarrollo e implementación de protocolos contra la violencia de género, estrategias de sensibilización sobre género y violencia de género en el marco de la Ley Micaela, la confección de manuales de lenguaje no sexista, entre otras.

“Presentamos al directorio un programa en pos de una cultura organizacional inclusiva y los dos ejes en los que nos basamos son género y diversidad y discapacidad [...] los dos ejes son a partir de la ley Micaela y de otra legislación sobre género y también presentamos un protocolo contra la violencia de género [...] Nosotros tenemos claro que incorporar la perspectiva de género a la cultura organizacional va a ser un trabajo arduo que se inicia con la Ley Micaela” (Empresa de energía)

A su vez, en línea con lo que se destacó en el segundo eje, otra acción que se encuentra presente se vincula con estrategias de mujeres que ocupan cargos jerárquicos en la promoción de acciones que visibilicen el rol de las mujeres dentro de la empresa.

“todas las gerentas que estamos dentro de la empresa integramos una comunidad de mujeres directivas donde impulsamos acciones en conjunto justamente para visibilizar el rol de las mujeres dentro de la empresa y tratar de promover el desarrollo de mandos medios. eso ha permitido ir rompiendo un poco.” (Empresa de transporte)

Asimismo, de las entrevistas se desprende la existencia de dificultades o resistencias ante la implementación de diferentes acciones de igualdad, generándose fenómenos similares a los registrados en otro tipo de organizaciones y empresas privadas —como el denominado *backlash*—.

“Más dificultades en las plantas que en sede central, muchas más dificultades, más resistencias [...] la empresa puso cupos para los ingresos, fue una batalla y buscan la vuelta para esquivar el tema de que sean mujeres, todavía se escuchan frases «¿te piensas casar?», «¿vas a tener hijos?», «¿te parece concursar para ese puesto, mira que son todos varones?»” (Empresa de defensa)

En definitiva, aunque existan este tipo de fenómenos, emergen algunos elementos que resultan significativos para contrarrestarlos. Particularmente, la direccionalidad propuesta desde las autoridades políticas aparece como un punto de apoyo relevante para la transformación de las situaciones de desigualdad existentes.

6. Discusión

A partir del análisis de las entrevistas, se evidencia que el ámbito de las empresas públicas no es ajeno a las desigualdades de género propias de cualquier entorno organizacional y, en definitiva, presentes en el seno de la sociedad. Por un lado, comparten con otras organizaciones empresarias los sesgos propios de cualquier ámbito laboral, en las que se reproducen estereotipos tradicionales que derivan, generalmente, en un lugar subordinado de las mujeres respecto a los varones (Fernández Hasan, 2007; Marchionni, 2018; Vázquez y Urbiola, 2014). Aunque con algunos aspectos diferenciales, dichas desigualdades se encuentran también en las organizaciones del sector público (Alfama Guillén, 2015; Prograna de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014), con las que las empresas públicas se hallan ligadas de manera sustancial.

Con el objetivo de conocer en mayor profundidad cómo son esas desigualdades de género y qué particularidades presentan en las empresas públicas, entre otros interrogantes, los resultados fueron sistematizados en tres grandes ejes que, además, guardan cierta interrelación entre ellos.

En el primero de ellos, se buscó conocer cuáles son las problemáticas de género más relevantes en las distintas empresas públicas y los diferentes tipos de acciones implementadas para enfrentarlas. Allí, se evidenciaron como principales problemas la existencia de brechas de género y la alta masculinización en la composición del personal, mayormente vinculada a la rama de actividad en la se insertan dichas empresas y la cultura organizacional.

Indagar y conocer más en profundidad las problemáticas a las que se enfrentan permitió tener

una radiografía más clara y mejor definida de las desigualdades de género en el sector público empresarial. A su vez, permitió trazar con mayor detalle un mapa de los programas, planes y acciones que tienen como objetivo atacar las desigualdades de género en el ámbito de las empresas públicas, considerando los distintos organismos y jurisdicciones intervinientes.

En el segundo eje, se buscó conocer y sistematizar el surgimiento y grado de institucionalización de los espacios de género existentes en las empresas públicas, conocer las vinculaciones con otros organismos públicos y privados y avanzar hacia la identificación de ciertos grados de heterogeneidad existentes. Aquí asoman dos formas de surgimiento diferentes.

Por un lado, lo que podría denominarse de “abajo hacia arriba”, vinculado a una construcción relativamente más democrática de los espacios y surgida por una necesidad de las trabajadoras, a través de los sindicatos o de forma autoconvocada. Por otro lado, la creación de las áreas de género de manera institucional y como decisión política dándole continuidad al surgimiento de áreas de género en otros espacios —por ejemplo, en los ministerios propietarios de las empresas— y la incidencia de la creación del Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad. Para ambos casos, puede pensarse en la influencia del contexto social, cuestión en que se destaca el crecimiento y presencia que ha tomado el movimiento feminista en la última década a partir de las crecientes manifestaciones en torno a la visibilización de las problemáticas de las mujeres y diversidades y la búsqueda de mayor igualdad.

Además, se puede destacar que, más allá del grado de institucionalización con el que cuentan las áreas de género en las empresas, la identificación de distintas estrategias en cuanto al diseño organizacional para la creación de áreas de género permitió reconocer la mayor o menor presencia en términos explícitos de una estrategia de transversalización de la perspectiva de género; así como las diferentes dinámicas de coordinación entre organismos gubernamentales, empresas públicas y otras organizaciones.

Con relación al tercer eje, referido a las estrategias puestas en práctica y los obstáculos y desafíos para llevar adelante acciones de género y diversidad en las empresas públicas argentinas, se buscó identificar y conocer los factores principales que inciden al momento de la implementación de políticas de género y diversidad en ese ámbito. En esta línea, se indagó sobre cómo se desarrollan las acciones de género en las distintas organizaciones, la existencia de acciones coordinadas y alineadas a distintas políticas de género y, al mismo tiempo, se buscó reconocer resistencias ante su implementación.

Si bien se identificaron ciertas dificultades o resistencias que son frecuentes y esperables en las organizaciones en general, se observó que se presentan de manera heterogénea en las distintas empresas públicas abordadas. Esas diferentes formas de emergencia aparecen influidas por la actividad que desarrolla, los sectores al interior de cada empresa y del tipo de acciones emprendidas.

A su vez, se reconocieron como punto de partida de las acciones de género la influencia, la Ley Micaela y, desde una perspectiva más general, los *Lineamientos*. Ambos instrumentos han funcionado como paraguas a partir de los cuales comenzar a direccionar las acciones de género en las empresas.

Finalmente, cabe destacar que, si bien se trata de un estudio exploratorio, conocer las problemáticas de género en el caso particular de las empresas públicas argentinas e identificar obstáculos en la implementación de las acciones que buscan superarlas permitió avanzar en la generación de conocimiento en un área poco frecuentada, como es la de las empresas públicas.

7. Conclusiones

Aquí se presentaron los resultados de estudio exploratorio que pretende resaltar las características y los factores más relevantes que inciden en la implementación de las políticas de género y diversidad en empresas públicas. Específicamente, se buscó identificar las potencialidades y los desafíos para la implantación de este tipo de políticas

a partir de las perspectivas del personal de las propias empresas encargado de llevarlas adelante.

Además del análisis realizado a partir de los tres ejes propuestos presentados en el apartado anterior, existen otros dos elementos relevantes a considerar, adicionalmente y de manera provisional, al pensar las desigualdades de género en las empresas públicas. Por un lado, se refuerza la idea de que el género atraviesa todas las organizaciones, lo que se manifiesta de manera ostensible en las desigualdades entre hombres y mujeres, así como la existencia de mecanismos no siempre explícitos que las perpetúan (Fernández Hasan, 2007; Gaba, 2010; Acker, 1990). Por otro lado, las diferencias entre el sector público y privado pueden condicionar las formas en que esas desigualdades y su reproducción se presentan en cada tipo de organización, así como en los obstáculos y potencialidades de las acciones que tienden a su atenuación e, idealmente, su desaparición (Subirats, 2008; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014; Connell, 2006a, 2006b)

A su vez, las empresas públicas presentan un carácter híbrido en términos organizacionales. Por un lado, se encuentran enfocados a determinadas actividades empresariales y muchas de ellas se encuentran bajo un formato jurídico propio del derecho privado. Por otro lado, se encuentran ligadas al sector público, puesto que entre sus objetivos se encuentran una función pública y social, desarrollan sus actividades en un entorno atravesado por la coyuntura política y tienen mayor grado de visibilidad y, por ende, de cuestionamiento. Este carácter híbrido les aporta un cariz particular que resulta pertinente considerar al pensar la transformación hacia la igualdad de género en su ámbito.

Respecto a este último aspecto, la centralidad que se le dé a la implementación de las políticas de género desde las autoridades ministeriales —que funciona como el *propietario* de la empresa en cuestión— emerge como un valor distintivo en varias de las personas entrevistadas, favoreciendo la viabilidad para la concreción de las acciones y medidas vinculadas. Asimismo, otra ventaja diferencial respecto al sector privado son los pro-

gramas y normativas que se piensan de manera transversal para todo el sector público, lo cual también legitima el desarrollo de las políticas de género. Por ejemplo, se destaca que la aplicación de la Ley Micaela aparece como un eje principal de las acciones desarrolladas, funcionando en ocasiones como el punto de partida para luego abordar otras dimensiones de las desigualdades de género existentes.

En definitiva, este trabajo se configura como un punto de partida para posibles profundizaciones, en línea con los hallazgos mencionados previamente, del análisis de la cuestión de género en las empresas públicas y las políticas que buscan hacer frente a las problemáticas emergentes. Respecto a esto último, también puede configurarse como una base preliminar para la futura identificación de oportunidades de mejora en la implementación y el impacto de dichas acciones.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2):139158. DOI: [10.1177/089124390004002002](https://doi.org/10.1177/089124390004002002).
- Actis di Pasquale, E., Iglesias-Onofrio, M., Guzmán, S., y Viego, V. (2021). Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en iberoamérica. la experiencia del confinamiento originado por la covid-19 como laboratorio. *Revista De Economía Crítica*, 1:4461.
- Alfama Guillén, E. (2015). Género, poder y administraciones públicas: Sobre la (im)posibilidad del cambio hacia una mayor igualdad. *Revista Española de Ciencia Política*, 39: 263287.
- Alonso, V., Marzonetto, G., y Rodríguez Enríquez, C. (2022). *La configuración de la desigualdad económica de género dada la actual organización social del cuidado infantil y la heterogeneidad estructural en los países del Cono Sur*. Buenos Aires: CLACSO.
- Batthyány, K. (2015). *Las políticas y el cuidado en América Latina: una mirada a las experiencias regionales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Batthyány, K. y Sánchez, A. (2020). Profundización de las brechas de desigualdad por razones de género: el impacto de la pandemia en los cuidados. *Astrolabio. Nueva Época*, p. 25.
- Bulcourn, P. y Cardozo, N. ¿por qué comparar políticas públicas?, 2008. En línea: [enlace](#).
- Bustelo Ruesta, M. (2001). La evaluación de las políticas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999. Tesis. (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Madrid.
- Connell, R. (2006a). Glass ceilings or gendered institutions? mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6):837849. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x).
- Connell, R. (2006b). The experience of gender change in public sector organizations. *Gender, Work and Organization*, 13(5):435452.
- Fanelli, A. (1988). *Mujeres y empleo público. El caso de las empresas estatales*.
- Fernández Hasan, A. (2007). Desigualdad de género. la segregación de las mujeres en la estructura ocupacional. *La Ventana*, 25:140167.
- Gaba, M. (2010). Las organizaciones generizadas. la perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. *II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Buenos Aires.
- Glasser, B. y L, S. A. (1969). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Strategies for qualitative research.
- Lopreite, D. y Rodríguez Gustá, A. (2021). Introducción: Estado, instituciones y políticas

- públicas con enfoque feminista en el análisis de viejas y nuevas desigualdades de género en américa latina. *Revista SAAP*, 15(2). DOI: [10.46468/rsaap.15.2](https://doi.org/10.46468/rsaap.15.2).
- Marchionni, M. (2018). *Brechas de género en América Latina. Un estado de situación*. Caracas: CAF.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2021). *Informe de implementación de la Ley 27.499 Ley Micaela*. Buenos Aires: Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.
- Muller, P. (2002). Elementos para una estrategia de investigación sobre políticas públicas. En *Las políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Núñez, P. y Aruano, L. (2020). *Mujeres en los directorios de Empresas Públicas*. Buenos Aires: CIPPEC. En línea: [enlace](#).
- Orloff, A. y Laperriere, M. (2020). Políticas del bienestar y género. *Ciudadanías. Revista De Políticas Sociales Urbanas*. En línea: [enlace](#).
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: Política y políticas públicas. *POSTData. Revista de Reflexión y Análisis Político*.
- Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1995). Estado y políticas estatales en américa latina: Hacia una estrategia de investigación. *REDES*, 2(4):99128.
- Papenfuß, U. (2018). Implementation of eu initiatives on gender diversity and executive directors pay in municipally-owned enterprises in germany and the netherlands. *Public Money & Management*, 38(2):8796. DOI: [10.1080/09540962.2018.1407133](https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1407133).
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). *La igualdad de género en la administración pública*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Regalsky, A. y Rougier, M. Los derroteros del estado empresario en la argentina: Siglo xx, 2015.
- Rodríguez Enríquez, C. (2019). Organización social del cuidado en la argentina. brechas persistentes e impacto de las recientes reformas económicas. *Estudios del Trabajo*, 58.
- Rodríguez Gustá, A. (2008). Las políticas sensibles al género: Variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Temas y Debates*, 16:109129.
- Samperi Hernández (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill: México.
- Sindicatura General de la Nación (2021). *Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional*. Buenos Aires: Sindicatura General de la Nación.
- Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Subirats, J. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En Bañón, R. y Carrillo, E. (eds.), *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza.
- Ullah, I. (2019). Do gender diversity and ceo gender enhance firms value? evidence from an emerging economy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(1):4466. DOI: [10.1108/CG-03-2019-0085](https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0085).
- Valsangiácomo, A. (2021). ¿dónde están las mujeres? subrepresentación femenina en puestos de decisión en empresas públicas nacionales durante el primer año de gestión de mauricio macri (2015-2016) y alberto fernández (2019-2020). Tesis.
- Vázquez, A. y Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 77:159189. DOI: [10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa](https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa).

Waylen, G. (2014). Informal institutions, institutional change, and gender equality. *Political Research Quarterly*, 67(1):212223. DOI: [10.1177/1065912913510360](https://doi.org/10.1177/1065912913510360).