



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Maestría en Recursos Humanos.

Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudios de Posgrado.

TFM.

**Título: Transversalidad de las Políticas De Genero y  
Diversidad en Recursos Humanos.**

**Alumno:** Prieto, Lucas Francisco.

**DNI:** 31.013.893

**Director:** Battistini, Osvaldo Rubén.

**FECHA:** 1er Entrega 28/06/22, Corrección 15/01/23

## **ÍNDICE:**

1. Antecedentes y Resumen.	3
2. Planteamiento del problema.	6
3. Objetivos.	8
3.1. Objetivo general.	8
3.2. Objetivos específicos.	8
4. Preguntas de investigación.	9
5. Viabilidad.	10
6. Justificación.	11
7. Estado del arte.	13
8. Marco teórico.	19
9. Marco Conceptual.	23
9.1. Definiciones.	23
9.2. Conceptos generales.	33
10. Hipótesis.	76
11. Variables.	77
12. Estructura metodológica.	78
12.1. Instrumentos de medición.	78
12.2. Unidad de análisis.	78
12.3. Conocimiento del problema.	79
12.4. Objetivo de la investigación.	78
12.5. Muestra.	79
12.6. Pregunta de la encuesta.	80
12.7. Resultados.	81
12.8. Conclusión de la investigación.	86
13. Conclusión.	87
14. Bibliografía.	94

## **1. ANTECEDENTES**

***“La igualdad de oportunidades parte del supuesto de que, en un escenario en el que todas las personas tienen las mismas oportunidades, las diferencias se originan a partir de los distintos méritos o capacidades. Esto supone que las desigualdades (de los más capaces) surgen de las particularidades individuales, ya que las oportunidades son las mismas para todos” .<sup>1</sup>***

Los acontecimientos generados en los últimos dos años por la pandemia, incidieron en la vertiginosidad de los cambios sociales y los procesos sociológicos. El área de Recursos Humanos debe virar hacia acciones concretas y directas basadas en las demandas de las generaciones conglomeradas en el ámbito laboral.

Políticas de género significa realizar esfuerzos sistemáticos para redistribuir en forma más justa los recursos entre hombres y mujeres, a través de reformas legales, programas y servicios. Representa estar atentos a un acceso más igualitario a los recursos económicos, la educación, la cultura y la investigación.

Desde el Gabinete Nacional se impulsa la transversalización de las Políticas de Género y Diversidad. Una herramienta que garantiza el género y la diversidad como políticas de Estado, y se acerca a una sociedad más justa e igualitaria para todas y todos. El impulso de estas implementaciones compele a todos los ministerios y organismos nacionales en pos del reconocimiento de los derechos de la mujer y el LGBTI+.

---

<sup>1</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) op CIT, pagina 17.

La Ley 27.499, también llamada Ley Micaela; es la ley de capacitación obligatoria en la temática de género y violencia por motivos de género para todas las personas que integran los tres poderes del estado nacional, ejecutivo, legislativo y judicial. La violencia por motivos de género está basada en las asimetrías de poder existentes entre los diferentes géneros que son producto de una desigualdad estructural esto incluye, tanto el ámbito público como privado.

En Argentina existe también la Ley 26,485 de protección integral para prevenir sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en los que se desarrollen sus relaciones interpersonales. Esta norma identifica seis tipos de violencia de género; psicológica, física, sexual, económica, patrimonial simbólica y política. Y reconoce ocho modalidades de violencia; doméstica, institucional, laboral, contra la libertad reproductiva, obstétrica mediática, en el espacio público, o política.

La relación inescindible entre estas violencias y el desarrollo de las personas en su ámbito laboral hace que RRHH sea la llave de interacción para ser órgano gestor, de manera activa, en erradicar este tipo de violencias. Dejando así de tener un rol de mero observador, y convirtiéndose así en un actor más de los cambios y procesos sociológicos

### 1.1 Resumen

El presente trabajo final de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires tiene como objetivo realizar un aporte sobre la temática de la “Transversalización de las Políticas de Género y Diversidad en RRHH”, siendo esta temática elegida dado la falta de abordamiento en general, como el interés propio de llevar una mirada desde Recursos Humanos, y hacia el resto de las áreas que contribuya al cambio sociocultural.

En este trabajo se va a intentar poner en valor conceptos que dan sustento a la aplicación de la transversalidad, y que tanto resuenan en la actualidad, pero que tan poco sentido se les da.

Y lograr así analizar de qué manera afectan a las relaciones laborales de todas las áreas y ejes de trabajos, dado que somos individuos que trabajamos en sociedad, aun con las mejoras tecnología, y con pandemia de por medio.

El cuerpo normativo da sustento a este trabajo, surgido de una realidad socio cultural y siendo el eje del tratamiento. Lamentablemente el derecho siempre surge a la luz de un derecho en pugna, y no lo anticipa. Peo derivado de la realidad subyacente, y que debe ser abordada por RRHH. El desarrollo conceptual se hace eco de las multivariadas y amplias formas de entender esta problemática, y desconocerlos es parte de la problemática.

Lo enriquecedor de esta temática y por cual se aborda, es que por primera vez se logra una adopción masiva de cambios hacia y para la igualdad, desde una gestión mancomunada. En una primera parte será en ámbito público, y luego se trasladará al ámbito privado por intermedio de los diferentes Convenios Colectivos Sectoriales, como será el caso de la implementación del Convenio 190 y la Recomendación 206 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Siendo esto de suma importancia para la vida de Recursos humanos.

Asimismo, es necesario efectuar la aclaración de que la elección de la temática va en consonancia con el cumplimiento y obligación de elegir una temática que sea de interés para el Estado Nacional, siendo este requisito de la beca otorgada por INAP- FoPeCap.

La formación es una herramienta central para garantizar las transformaciones políticas, culturales y sociales necesarias que desarticulen las estructuras de desigualdad que actualmente sostienen las relaciones sociales entre los géneros.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los cambios culturales y sociológicos son de evidente contundencia. Las instituciones y organismos han quedado sin respuestas ante el avance y las demandas de los diferentes actores pluriculturales. Conjuntamente, las nuevas generaciones que ingresan al mercado laboral y aquellas que se encuentran vigentes, también han impulsado una transformación radical. Sumado a esto, la afectación de una pandemia global, por la influencia del COVID-19, lleva a replantear todos los ejes de maneras innovadoras.

Los cambios culturales son difíciles de sobrellevar, y llevan mucho tiempo de asimilación, son un camino constante de reaprendizaje y reflexión. Repensar las masculinidades, reflexionando sobre los mandatos, los privilegios, y las distintas formas de relacionarse siendo varón podrían ser la clave para la mejor comprensión de la problemática planteada.

Es importante diseñar una capacitación de políticas de género y diversidad sabiendo qué claves deben estar presentes para la transformación cultural; Siendo el área de Recursos Humanos “área esencial” para lograrlo. Pero más aún, no deben hacerlo solo, sino que es necesario la interacción con la pluralidad de actores, entre ellos el y/o los Sindicatos involucrados. Ya que son las organizaciones sindicales, las que deben intervenir directamente en estas acciones. Bien se detalla esta responsabilidad en el artículo 4 de la Ley 27.499 (Ley Micaela): donde se responsabiliza a dichas organizaciones, de garantizar la implementación de las capacitaciones que comenzarán a impartirse dentro del año de la entrada en vigencia de la presente ley.

La problemática se traduce en la ausencia de aplicación de la transversalidad de las políticas de género y diversidad, también, mainstreaming o Enfoque Integrado de Género (EIG), como concepto de política pública que consiste en evaluar las diferentes implicaciones de

cualquier acción política sobre los diferentes géneros, lo que incluye la legislación y programas de cualquier área o nivel.

La transversalización de la perspectiva de género significa visibilizar y analizar las desigualdades entre los géneros, las relaciones de poder existentes entre los mismos, e intervenir para modificarlo. Siendo de carácter obligatorio en las organizaciones, y en particular desde el área de Recursos Humanos.

Transversalizar la perspectiva de género en la diversidad en el diseño e implementación de políticas públicas implica una transformación de los sentidos que estructuran las acciones del Estado para observar los efectos diferenciales que las políticas públicas producen en la vida de las personas y las comunidades, y promover medidas específicas que garanticen la igualdad en el acceso y ejercicio de derechos humanos<sup>2</sup>. La transversalización de la perspectiva de género evidencia estas desigualdades, promueve la igualdad de género y evita que se mantengan y profundicen barreras e inequidades.

Son serias las resistencias y dificultades para sobrellevar la aplicación de la transversalidad de políticas de género y diversidad en Recursos Humanos. Dando como resultado la acentuación de asimetrías de poder existentes entre los diferentes géneros. El área de Recursos Humanos es quien debe seguir evolucionando en la medida que la sociedad se transforme, y ponerse a disposición de esta como una herramienta más de la dicha transformación.

---

<sup>2</sup> Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021- 2023, Marco conceptual La igualdad de género en la diversidad desde un enfoque de derechos humanos

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General.**

Entender y analizar cómo se debería implementar la transversalización de la perspectiva de género. Intentando así, disminuir las asimetrías de poder existentes entre los diferentes géneros, que son producto de una desigualdad estructural.

#### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Analizar la implementación de la transversalización de las perspectivas de género.
- Entender las asimetrías de poder que existen entre los diferentes géneros.
- Enunciar el marco de desarrollo de las políticas de género y diversidad.
- Describir las principales debilidades derivadas de la falta de conocimientos sobre la temática de Género y Diversidad.
- Detallar si entre los integrantes de un grupo de trabajo se puede evidenciar resistencia a la incorporación de estos contenidos nuevos.
- Desarrollar herramientas y acciones al alcance de los líderes, para que sean los principales promotores de las diferentes formaciones.
- Proponer qué acciones directas de interacción existen, con aquellos actores que tengan representación sindical, en conjunto con miembros del área de recursos humanos.

#### **4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es el nuevo contenido teórico normativo a incorporar en las áreas de Recursos Humanos?
- ¿Qué aportes puede dar Recursos Humanos a la ejecución y aplicación de políticas de género y diversidad?
- ¿Cuál es el rol de los líderes del sector y qué responsabilidad tienen en la fomentación de esta transversalidad?
- ¿Cómo impactan estas implementaciones en la cultura organizacional y en la conformación de grupos interdisciplinarios para la aplicación normativa vigente?
- ¿Qué rol tienen las entidades sindicales en la aplicación de estas políticas?
- ¿Qué efectos tiene la interacción con las entidades sindicales en la conformación de grupos colaborativos de Recursos Humanos?
- ¿Qué acciones y herramientas se podrían implementar para que el área de Recursos Humanos sea idónea en la materia?
- ¿Cuáles son las principales barreras para que hoy en día los grupos de trabajo de Recursos Humanos no se comporten en forma colaborativa con la aplicación de esta transversalidad?
- Desde el análisis de las masculinidades, ¿cómo es posible reducir estas asimetrías de poder entre géneros?

## **5. VIABILIDAD**

La viabilidad del trabajo está dada mediante el análisis de los grupos de trabajo interdisciplinarios que integran los distintos subsistemas del sector del Personal Civil del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad homologado por Decreto N° 2.539 del 24 de noviembre de 2015, en particular el Personal Civil del área del Cuartel General, del EMGE (Estado Mayor General del Ejército), del Ministerio de Defensa.

A fin de poder sugerir prácticas que contribuyan a que sus integrantes puedan ser veedores, promulgadores y ejecutores de las políticas de género, y su respectivo marco normativo. Asimismo, y desde los líderes de las áreas, poder relacionarse de una forma más colaborativa con los representantes sindicales, en pos de favorecer el desarrollo de estas políticas de género. Siendo las entidades sindicales las que ostentan la representación de las/los trabajadores/as, dado que la mismas velan por el cumplimiento de los derechos de los mismos, funcionando como nexo fundamental entre autoridades, jefaturas militares y personal civil. Siendo de suma importancia la consolidación del proceso que amalgaman las varias esferas de acción que conviven, cómo lo civil con lo militar, o lo público con lo privado.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

El mundo laboral actual se encuentra en jaque, regido por viejas prácticas obsoletas y con un nuevo paradigma impuesto por la necesidad de igualdad en la sociedad. La Pandemia de COVID-19 aceleró un proceso que se iba dando lentamente, motivo por el cual cada vez son más las organizaciones que optan por rediseñar sus procesos y grupos de trabajo. Pero con la mirada puesta no sólo en el rendimiento y en la obtención de resultados, sino también, en poder fortalecer el aspecto humano y las relaciones sociales.

El factor humano siempre se encuentra atravesado por valores y creencias, que muchas veces actúan como barrera para que los grupos puedan repensarse. El dinamismo como virtud, será el requisito que buscar para sobrellevar estos procesos, y Recursos Humanos deberá liderar este concepto contribuyendo con la creación de herramientas que colaboren con este cambio y sobre todo en la interactuando en conjunto con los representantes de los trabajadores.

*"Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros."*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Definición del concepto de la transversalización de la de perspectiva de género por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), julio de 1997 OIT (Organización Internacional del Trabajo)  
<https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>

Transversalizar la perspectiva de género significa visibilizar y analizar las desigualdades entre los géneros, las relaciones de poder existentes entre los mismos, e intervenir para modificarlo, y esa intervención debe ser desde el área de RRHH, en consonancia con las entidades sindicales

El Convenio 190 y la Recomendación 206 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), son las primeras normas internacionales del trabajo que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. Siendo que ya se encuentra vigente en Argentina, y que deberá rendir cuentas sobre su cumplimiento. El estado nacional, junto a las organizaciones de empleadores y trabajadores, deberán avanzar en los desafíos a corto plazo para asegurar su implementación. Juntamente con el resto de marco jurídico vigente, como el caso de la Ley Micaela, aplican el concepto de política pública capaces de transformar las estructuras desiguales existentes, que consiste en evaluar las diferentes implicaciones de cualquier acción política sobre los diferentes géneros. Lo que incluye la legislación y programas de diferentes áreas, como lo es Recursos Humanos.

## **7. ESTADO DEL ARTE**

El Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021- 2023 (PIOD); es la consolidación de una política de Estado que busca intervenir de manera estratégica e integral a fin de superar las desigualdades estructurales de género, resultado de un proceso de construcción y coordinación colectiva.

Dicho Plan, aspira a ser una herramienta para transformar los factores estructurales que sustentan y reproducen las desigualdades por motivos de género. A su vez, recoge una demanda histórica y colectiva que convoca al Poder Ejecutivo Nacional a diseñar e implementar, de manera coordinada, participativa, transversal y federal, políticas que garanticen la igualdad en el acceso y ejercicio de derechos para mujeres, lesbianas, gays, bisexuales, travestis, transexuales, transgénero, intersex, no binaries e identidades no heteronormadas al tiempo que da sustento e institucionalidad a una política de Estado que procede de una obligación legal y de un compromiso ineludible del Gobierno Nacional.

El Plan es el resultado de la acción y compromiso coordinado del Estado Nacional en su conjunto y, en particular, de los ministerios de la Administración Pública Nacional y organismos descentralizados, en particular, en el marco del GNTPG (Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género). El MMGyD (Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad), en su rol de órgano rector, elaboró un conjunto de medidas de responsabilidad directa y, en simultáneo, funcionó como agente central para coordinar las acciones y compromisos asumidos por otras dependencias estatales que diseñaron medidas específicas conforme a sus propias competencias. Muchas de las políticas indicadas comenzaron a implementarse durante 2020. Este Plan se propone organizar el conjunto de acciones destinadas

a la reducción de la desigualdad de género y proyectar nuevas que se desarrollarán durante el periodo previsto para su implementación.

El GNTPG (Gabinete Nacional de Transversalización de Políticas de Género), creado mediante el Decreto 680/2020, constituye un hito fundamental en la jerarquización de la institucionalidad que garantiza la perspectiva de género y diversidad como política de Estado. Se ubica en la órbita de la Jefatura de Gabinete de ministros y ministras e incluye a las máximas autoridades de los ministerios que integran el Gabinete Nacional y de la Agencia Nacional de Seguridad Social (ANSES); la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y el Programa de Atención Médica Integral (PAMI), con la coordinación técnica del MMGyD. Entre sus principales objetivos se destacan garantizar la incorporación de la perspectiva de género y diversidad en todas las políticas públicas del Estado nacional, coordinar y consensuar los compromisos de cada ministerio en materia de género y desarrollar instancias de capacitación de los recursos humanos que aseguren dicha transversalización en la órbita de sus competencias.

- Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021)<sup>4</sup>. Resultados preliminares.

La articulación de estos resultados darán luz al entendimiento de las asimetrías probables por las desigualdades que provoca las asimetrías de poder. Y que son necesarias para visibilizar y abordar desde el abordamiento de las temáticas de género. Siendo que es necesario una cuantificación de estos procesos de la vida cotidiana y que muestra de forma contundente, lo que será expuesto en el trabajo. Teniendo como objetivo recolectar y cuantificar información con perspectiva de género sobre el aporte económico del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado fuera del mercado; la distribución del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado al interior de los hogares; la población que realiza actividades de trabajo no remunerado para otros hogares, para la comunidad y trabajo voluntario y sobre el tiempo que le dedican las personas al autocuidado, desagregado por género y edad.

En 2021, entre octubre y diciembre, la Dirección de Estudios de Ingresos y Gastos de los Hogares (DEIGH) y la Dirección de Estadísticas Sectoriales (DES) del INDEC, junto a las direcciones provinciales de estadística (DPE) de todo el país llevaron a cabo la primera Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021).

---

<sup>4</sup> Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021 Resultados definitivos Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) octubre de 2022: Para poner en contexto la importancia de contar con datos sobre el uso del tiempo, bien vale destacar que su recopilación es parte integral de la meta 5.4 del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 de las Naciones Unidas, que exige reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidado no remunerado como condición para lograr la igualdad de género. En nuestra región, este mandato fue incorporado en el eje 9 de la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030; y, en la Argentina, la Ley 27.532 de 2019 estableció la inclusión de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo en el Sistema Estadístico Nacional. Los resultados de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021) son un eslabón más dentro del proceso de ampliación de las estadísticas sociales, para la medición del bienestar más allá de los lineamientos clásicos del producto interno bruto (PIB). Este enfoque, en sintonía con la tendencia global, es un progreso significativo en la medición de nuevos y complejos fenómenos sociales. Ejemplo de esto es la medición de la pobreza de tiempo o del aporte del trabajo no remunerado, especialmente de las mujeres, a la economía nacional.



Como se aprecia en el gráfico 1, donde se representa el Trabajo productivo total, con porcentaje de personas que realizan alguna actividad productiva, tanto en la ocupación como en el trabajo no remunerado. Se presenta la tasa de participación de la población en cada una de las actividades, y el análisis de las diferencias por sexo y de las variables sociodemográficas seleccionadas.

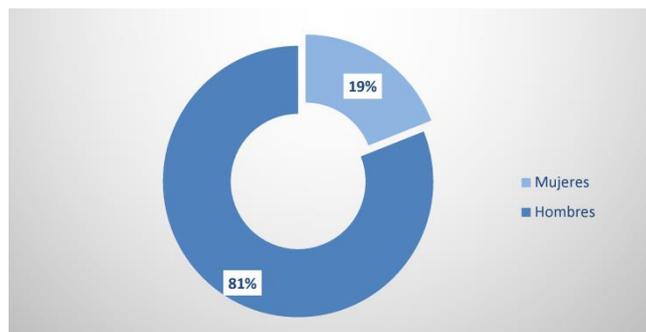
- Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional

El presente relevamiento expone el porcentaje de participación de las mujeres en niveles de conducción dentro del ámbito del Estado nacional, empresas y entidades con participación estatal y universidades nacionales.

- Objetivo del relevamiento.

En la actualidad se observa que, si bien existe una paridad de género en los puestos de trabajo en la Administración Pública, a medida que se asciende en la escala jerárquica (posiciones de toma de decisión) se percibe un freno. Dicho freno se lo conoce como “techo de cristal”. En virtud de ello, el presente relevamiento expone el porcentaje de participación de las mujeres en niveles de conducción dentro del ámbito del Estado Nacional, Empresas y/o Entidades con Participación Estatal y Universidades Nacionales. Es importante advertir que actualmente no se cuentan con datos de identidad de género y, por ende, no se pueden identificar las brechas desde la perspectiva de la diversidad.

**Gráfico 2. Participación de Mujeres en Altos Cargos de la Administración Pública Nacional, Empresas con participación Estatal y universidades Nacionales.**



**Fuente: Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional. Observatorio de Políticas de Género. OPG.**

Si bien la brecha de género disminuyó en los últimos años, la paridad se encuentra lejos del óptimo esperado. En el gráfico 2, podemos observar cómo los altos cargos en el Estado Nacional siguen siendo masculinizados, ya que aún pocas mujeres son designadas para tales roles. 19%, 81% Participación de Mujeres en Altos Cargos - APN (Autoridades Superiores), Empresas con Participación Estatal (Directorio) y Universidades Nacionales Mujeres Hombres.

En el próximo apartado, se brindará la estructura jurídica vigente que servirá para entender tanto los avances alcanzados como las oportunidades todavía presentes, asimismo para determinar el dinamismo normativo sobre la temática abordada.

## **8. MARCO TEORICO**

A continuación, se van a enunciar, jerarquizar y esbozar los principales cuerpos normativos que sustentan y dan la base al desarrollo del presente trabajo. Los mismos no solo otorgan criterios interpretativos y teóricos, sino que también dan el marco de estricto cumplimiento de la ley argentina.

Las enunciaciones del marco teórico normativo son muy vastas y completas, por eso a efectos concretos de la presentación de este TFM es necesario poder citar y detallar a continuación los más relevantes en materia de transversalidad de las políticas de género y diversidad:

- Constitución Nacional: el derecho a la igualdad ante la ley y el principio de no discriminación se encuentran reconocidos en la misma, como así también en los Convenios y Tratados Internacionales incorporados por el artículo 75 inciso 22 de nuestra Carta Magna.

El derecho a la igualdad ante la ley y el principio de no discriminación se encuentran previstos en la CONSTITUCIÓN NACIONAL (artículos 16, 37 y 75 incisos 2, 19, 22 y 23) y en diversos instrumentos internacionales que gozan de igual jerarquía, entre ellos, la Declaración Universal de Derechos Humanos (artículo 2°); la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre (artículo 2°); la Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH) (artículos 1°, 13°.5, 17°.4 y 24°); el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) (artículos 2°.1, 3°, 20°.2, 23°.4, 24°.1 y 26°); el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) (artículos 2°.2 y 3°); la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) (artículo 2°) y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) (artículos 2°, 3° y ss.).

- Convenio N° 190 sobre la violencia y el acoso, y la Recomendación N° 206 fueron adoptados en junio de 2019, de Organización Internacional del Trabajo (OIT): son las primeras normas internacionales del trabajo que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. El Convenio incluye, por primera vez en el derecho internacional, el reconocimiento específico del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, y establece la obligación de respetar, promover y asegurar el disfrute de este derecho (art. 4, 1).
- Ley N° 23.179 promulgada en junio de 1985, se aprobó Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, establece dentro de los deberes de los Estados parte, establecer políticas e incluir en su legislación interna normas destinadas a asegurar el ejercicio efectivo de derechos por parte las mujeres, como así también las necesarias para prevenir, sancionar y erradicar la discriminación y la violencia contra las mujeres.
- Ley N° 24.632 promulgada en marzo de 1996 aprobó la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará, 1994), contempla el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia está, aportando una guía jurídica y política insoslayable para el diseño de políticas públicas en estas temáticas, en particular para la puesta en funcionamiento de una institucionalidad reforzada en la materia.
- Ley N° 26.485, de abril de 2009, de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales, se garantiza la igualdad y el derecho a vivir una vida sin violencia.
- Ley N° 26.618 de julio 2010, por la que se incorporó el matrimonio igualitario a nuestra legislación.

- Ley N° 26.743 de mayo 2012, en la que se estableció que toda persona tiene derecho al reconocimiento de su identidad de género y al trato digno basado en el respeto de esta.
- Ley N° 27.412, de noviembre 2017, de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, que modificó el Código Electoral Nacional.
- Ley N° 27.499, de enero 2019, o Ley MICAELA de Capacitación Obligatoria en Género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado, en aras a alcanzar la igualdad de género.
- Comité de Derechos Humanos, mediante Observación general N° 28, La igualdad de derechos entre hombres y mujeres, artículo 3°, 2000, punto 29). órgano convencional del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, al señalar que los Estados deben adoptar medidas eficaces y positivas, incluidas las medidas necesarias de discriminación inversa, para promover y asegurar la participación de la mujer en los asuntos públicos y en el ejercicio de cargos públicos
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), reconoce que la plena participación de las mujeres en todos los esfuerzos para la prevención y resolución de conflictos es fundamental para el mantenimiento y fomento de la paz y la seguridad. Establece que el éxito de las políticas y de las medidas destinadas a respaldar o reforzar la promoción de la igualdad de género y la mejora de la condición de la mujer debe basarse en la integración de una perspectiva de género en las políticas generales relacionadas con todas las esferas de la sociedad.
- Asamblea General de Naciones Unidas mediante la Resolución A/RES/70/1, el Objetivo 5 es lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas, y para ello los Estados se han comprometido, entre otras acciones, a poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo, a asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública y a aprobar y fortalecer

políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

- La Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 aprobada en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, los Estados de la región acordaron otorgar a los mecanismos para el adelanto de las mujeres, jerarquía al más alto nivel y asegurar que los procesos de transversalización de la igualdad de género permeen toda la estructura del Estado.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, creado mediante el dictado del Decreto N° 7/19 modificatorio de la Ley de Ministerios, lo que responde a un profundo compromiso con la construcción de una sociedad más igualitaria que promueva la autonomía integral de todas las personas, sin establecer jerarquías entre las diversas orientaciones sexuales, identidades o expresiones de género. Compete a este ministerio entender en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas nacionales en materia de género, igualdad y diversidad, asistiendo al presidente de la Nación y al jefe de Gabinete de ministros en todo lo inherente a dicha temática. Teniendo como funciones entender en la articulación de acciones con los actores del sector público y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de políticas de género, igualdad y diversidad, así como en la coordinación de acciones con otros Ministerios para asegurar la transversalización de dichas políticas.
- Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género, creado por Decreto 680/2020 en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de ministros, teniendo como finalidad garantizar la incorporación de la perspectiva de género en el diseño e implementación de las políticas públicas nacionales.

## **9. MARCO CONCEPTUAL**

Las definiciones y/o encuadramientos conceptuales presentan una amplitud tan basta como criterios se intenten definir. Es por eso, que las siguientes enunciaciones son a los efectos de aplicar los conceptos, y no de un determinismo taxativo, comúnmente utilizado en los glosarios, ya que meramente se efectúan en este trabajo para contextualizar los criterios que serán abordados.

Cabe destacar que el orden y enumeración de dichos conceptos, esta fundamentado en la relevancia de estos, y en cómo pueden generar un mejor entendimiento sobre concepciones subsiguientes.

### **9.1. Definiciones.**

- **Sexo:** La asignación de sexo se realiza en el momento en que se nace, a partir de la apariencia externa de los genitales. Hace referencia a aspectos biológicos, físicos, anatómicos, fisiológicos de los cuerpos de las personas. Se usa para registrar a las personas. Y se encuentran cargadas de valoraciones sociales.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), “...*el sexo son las características biológicas que definen a los seres humanos como hombre o mujer...*”. Estos conjuntos de características biológicas tienden a diferenciar a los humanos como hombres o mujeres, pero no son mutuamente excluyentes, ya que hay individuos que poseen ambos. Refiere al conjunto de características biológicas que determinan lo que es un macho y una hembra en la especie humana. Al nacer se le asigna un sexo a la persona teniendo en cuenta, principalmente, la apariencia de los órganos socialmente reconocidos (varón o mujer).

- **Género:** Se refiere a los aspectos socialmente atribuidos según el sexo de una persona sea masculino o femenino.

Las nociones de masculinidad o feminidad son construcciones socioculturales a partir de un hecho biológico como el sexo, y las personas aprenden a “ser varón” o a “ser mujer” mediante el proceso de socialización.

El género puede definirse como el conjunto de características que cada sociedad define como propias de las masculinidades y las feminidades. Comprende roles, formas de comportamientos, expectativas que se esperan de las personas.

Cómo se articulan los diferentes usos de género nos permite entender las relaciones de poder y las desigualdades de género. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, refiere a “los roles socialmente contruidos, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad considera como apropiados para hombres y mujeres”, orientado a visibilizar aquellas diferencias y desigualdades sociales entre hombres y mujeres que provienen del aprendizaje, así como los estereotipos, los prejuicios y la influencia de las relaciones de poder en la construcción de los géneros. Se trata entonces de una construcción social y no de una separación de roles inherente a la condición biológica de los sujetos.

- **Género como orden normativo:** Las normas pueden ser implícitas o explícitas mediante leyes o políticas concretas. Muchas veces son difíciles de percibir ya que se viven como algo natural, propias del comportamiento normal humano.

- **Perspectiva de género:** Es un proceso de incorporación de esta mirada en la planificación y desarrollo de acciones en todos los ámbitos de las relaciones sociales (instituciones públicas, privadas, organizaciones sociales, etc.), con el fin de no perpetuar ni reproducir inequidades. Esta categorización analítica permite visibilizar y desnaturalizar las situaciones de desigualdad existentes. Enfocando la mirada en el eje sobre la situación de

subordinación de género y el lugar que las mujeres ocupan en la estructuración del poder en la sociedad, y que los varones y las mujeres poseen diferentes problemas, intereses, necesidades y prioridades, que no deben ser confundidos ni homologados.

La Perspectiva de Género se determina mediante la comprensión de los condicionantes socioculturales que influyen en la construcción de las identidades de género. Como así también en el reconocimiento de la igualdad de derechos para las mujeres y varones por igual. Aplicar y difundir esta perspectiva implica el reconocimiento intrínseco de las relaciones de poder dadas por los géneros, y en general siendo favorables a los varones como grupo social dominante.

Y en detrimento y discriminación de las mujeres, atravesando todo el entramado social como el de clase, etnia, edad, preferencia sexual y religión. El cuestionamiento de los estereotipos de género abre la posibilidad de elaborar nuevos contenidos de socialización y relación entre las personas.

- **Representaciones Sociales:** Guían las prácticas que realizan los distintos actores sociales, y sirven como marco de percepción en la interpretación de la realidad. Siendo construcciones de conocimiento integradas por informaciones, creencias, opiniones y actitudes. Siendo así una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, que contribuye a la construcción de la realidad social.

- **Identidad de género:** Mediante la promulgación de la Ley 26.743 de Identidad de Género, se busca separar la concepción de que el “genero” se encuentre vinculado exclusivamente al sexo biológico como determinación estanca de la cultura y la sociedad. En su artículo 2, la Ley define por identidad de género a *“la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al nacer, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal*

*a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido”.*<sup>5</sup>

- **Expresión de género:** Hace referencia al modo en que las personas manifiestan su construcción de género, que se refleja en la manera en que se presentan ante las demás personas, reflejándose en la apariencia; el modo de vestir; las formas de hablar y moverse; el lenguaje; las expresiones verbales y gestuales; el comportamiento personal y la interacción social; entre otras características personales. Todas las personas tienen una expresión de género y esta puede ser concordante o discordante respecto de las pautas culturales establecidas.

- **Igualdad de género:** Consiste en garantizar la igualdad de derechos, responsabilidades, condiciones y oportunidades de todos los géneros. Parte del postulado de que “todas las personas tienen la libertad de desarrollar sus habilidades personales y hacer elecciones sin estar limitadas por estereotipos, roles o prejuicios de género”. Implica que se consideran los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de todos los géneros, y que estos son valorados y favorecidos de la misma manera. También contempla el acceso a bienes y recursos, y el control de su uso y resultados. La distinción entre acceso y control es relevante en términos de género, ya que, por ejemplo, algunas mujeres pueden ganar dinero, pero no tener la decisión sobre su gasto o inversión.

*“La igualdad de género no es un asunto solo de mujeres, sino que concierne e involucra a los varones también. La igualdad no significa que todos los géneros son iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen de su género”.*<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ley 26.743, Artículo 2.

<sup>6</sup> María José Sucarrat, Camila Corrado Bracco, Juan Martín Argoitia, Natalia Magalí Giordano (2017), Guía de género para empresas. Hacia la paridad por R.E.D de empresas por la diversidad, Escuela de Negocios, Universidad Torcuato di Tella. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

- **Equidad de género:** Consiste en brindar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todos los géneros, tomando en cuenta las características o situaciones diferentes de los distintos grupos (sexo, género, situación socioeconómica, etnia, edad, religión, ideología, etc.), con el fin de revertir la desigualdad preexistente, para que las personas efectivamente gocen de igualdad y puedan realizarse en sus propósitos de vida según sus diferencias.

La equidad y la igualdad de género están vinculadas, pero no son términos equivalentes. La igualdad se basa en un principio jurídico, de no discriminación, basada en el género, mientras que la equidad es una medida dirigida a cubrir los déficits históricos y sociales de las desigualdades por razón de género.

Hace referencia a la participación cuantitativamente homogénea de mujeres y varones en todos los ámbitos de la sociedad, particularmente en lo referente a la toma de decisiones y en la representación política.

- **Desigualdad de género:** Es la distancia y/o asimetría social en el acceso a derechos y oportunidades entre mujeres y varones. La desigualdad de género se relaciona con factores económicos, sociales, políticos y culturales, y se manifiestan en las brechas de género.

- **Paridad de género:** Es la participación cuantitativamente homogénea de mujeres y varones en todos los ámbitos de la sociedad, particularmente en lo referente a la toma de decisiones y en la representación política.

- **Cisgénero / CIS:** El prefijo `cis`, proveniente del latín, significa “del lado de acá” o “de este lado”. El neologismo y tecnicismo `cisgénero` fue introducido en el año 1991 por el psiquiatra y sexólogo alemán Volkmar Sigusch. Ya que existían las identidades `trans`, también debía existir un modo para nombrar a las personas que se identifican con la asignación sexo-genérica al momento de nacer. Ser cisgénero es que la identidad de género se ajuste a tu sexo asignado al momento de nacer.

- **Transgénero / TRANS:** El término transgénero se refiere a las personas que tienen una identidad o expresión de género que difiere del sexo que se les asignó al nacer. Algunas personas transgénero que desean asistencia médica para la transición de un sexo a otro se identifican como transexuales.

Personas No Binarias: El género no binario, también llamado “género de no binaridad”, se aplica a las personas que asumen una identidad de género que se halla fuera del binarismo de género, dado que su identidad autodesignada no se percibe totalmente masculina o femenina.

- **LGBTQIA+:** Este acrónimo se utiliza para representar una amplia gama de sexualidades e identidades de género. LGBTQ+ significa: lesbiana, gay, bisexual, transgénero, queer, intersexual y asexual. El símbolo “+” agregado al final, es considerado para incluir todos aquellos colectivos, comunidades o disidencias que no se encuentran representados en las siglas anteriores, mostrando la amplitud y dinamismo de este acrónimo.

En sentido estricto, mediante este acrónimo se agrupa a las personas con las orientaciones sexuales e identidades de género relativas a esas cuatro palabras, así como las comunidades formadas por ellas. La expresión tuvo su origen en el idioma inglés en los años noventa, pero estas iniciales coinciden en varios idiomas, entre ellos el español. El término ha sido resultado de una evolución en la que se fueron agregando letras con el fin de incluir a diversas comunidades discriminadas por su identidad sexual.

En los últimos años han surgido nuevas ampliaciones de la sigla con el fin de incluir a otras comunidades, como a las personas intersexuales (LGBTI), queer (LGBTQ), asexuales (LGBTQA) y kink dando origen a la sigla LGBTQIAK, entre otras. También las comunidades de personas transexuales y transgénero han sostenido que no corresponde fusionarlas en una sola letra, escribiendo la sigla con doble “t” (LGBTT).

- **Identidad sexual:** Es una parte de la identidad de las personas que posibilita el reconocerse, aceptarse y actuar como seres sexuados y sexuales.

En la identidad sexual, podemos distinguir tres elementos diferenciados:

- **Identidad de género:** Convicción íntima y profunda de pertenecer a uno u otro sexo, más allá de las características biológicas.
  - **Rol de género:** Expresión de la masculinidad o de la feminidad acorde con las reglas socialmente establecidas.
  - **Orientación sexual:** Preferencias sexuales en la elección de los vínculos sexo-eróticos.
- **Brecha de Género:** Diferencia entre las tasas de ambos sexos en diferentes ámbitos. Se suele utilizar en ámbito salarial primordialmente para ilustrar en cifras las diferencias entre el salario de una mujer y un hombre por el mismo trabajo
  - **Heteronormatividad:** Sistema que normaliza la heterosexualidad y los comportamientos tradicionalmente ligados a ella mostrándolo como la única opción válida; marginando al mismo tiempo cualquier forma de relación fuera de los ideales heterosexuales, la monogamia y la conformidad de género.

Presupone a la heterosexualidad como la única forma “válida”, “sana” y “natural” de vivir la sexualidad. Quien no asuma esta orientación sexual está en desventaja respecto del resto de las personas.

- **Patriarcado:** Sistema social, político, cultural, económico basado en la autoridad y liderazgo del hombre, tanto en la esfera pública como privada. Supone la desvalorización de lo femenino, la sobrevaloración de lo masculino, y la división sexual del trabajo. Convirtiéndose así

en un procedimiento rígido que regula la sociedad y que genera desigualdad entre varones y mujeres.

- **Mansplaining:** Formado a partir de las palabras “man” (hombre) y “explaining” (explicación), se refiere a la actitud condescendiente que toma un hombre en el momento de explicarle algo a una mujer.

El Mansplaining es la situación en la que el varón explica un contenido a una mujer, sin haber sido solicitado y en forma condescendiente. Muchas veces incluso la mujer conoce más del tema en cuestión que quien le está explicando.

Teniendo como consecuencia u objetivo opacar, invisibilizar, invalidar y finalmente disminuir la autoestima de la mujer, quien se verá enfrentada a tener que ceder, callarse, o en su defecto, sufrir las consecuencias de no haberse callado.

En esta forma de micromachismo la intención es la de demostrar una posición de superioridad en aquellos espacios que el hombre cree que le corresponden. La intención es demostrar su posición de superioridad, por esto mismo este tipo de prácticas perpetúa las dinámicas de violencia de género, en las que no se deja expresar libremente a las mujeres y finalmente se las silencia

El término Mansplaining fue desarrollado por la escritora Rebecca Solnit, luego que un varón en un evento al que había asistido decidió explicarle de qué trataba el libro que ella misma había escrito, y él ni siquiera había leído.

- **Cosificación:** Actitud consciente de objetualizar a las mujeres como seres inánimes, sin personalidad ni capacidad propia de expresarse. Solo importa su apariencia estética.

- **Misoginia:** Término con que se denomina al odio o aversión hacia las mujeres. Pueden manifestarse de diferentes maneras, que incluye denigración, discriminación y violencia contra la mujer.

- **Bropropriating:** Término en inglés para designar cuando un varón se apropia del reconocimiento de una idea generada por una mujer.

- **Interseccionalidad:** Sostiene que las opresiones de la sociedad (racismo, sexismo, capacitismo, homofobia, xenofobia, o clasismo) no actúan de manera independiente, sino que están interrelacionadas y no pueden ser examinadas separándolas unas de otras.

- **Naturalización:** La naturalización de los fenómenos sociales alude al proceso por el cual ciertos hechos que dependen de condiciones sociales y culturales y que, por lo tanto, varían con el tiempo y con las características del medio, tienden a percibirse como algo aceptable e inmutable.

- **Machismo:** Como conjunto de creencias, conductas, actitudes y prácticas sociales que justifican y promueven actitudes discriminatorias contra las mujeres, partiendo de su supuesta debilidad, y que sitúa a la mujer en condiciones de inferioridad. Es un fenómeno sociocultural que exalta los valores masculinos, la hombría, la virilidad, el poder de los hombres, expresado con violencia, fuerza y, ante todo, la actitud de superioridad y dominio sobre las mujeres.

Micromachismo: Acciones sutiles y cotidianas de ejercicio del poder machista que atenta en diversos grados a la autonomía de las mujeres.

- **Nuevas masculinidades:** Buscan una alternativa al modelo hegemónico de la masculinidad que incorpore la perspectiva de género, reconociendo y visibilizando los privilegios que asigna la sociedad a las personas varones.

- **Microagresiones:** Las microagresiones son formas de violencia que responden a asimetrías estructurales, presentes en nuestra sociedad. Las mismas sustentan desde la pirámide a tipos de violencia más graves y extremos como puede ser la agresión física.

Se les dice microagresiones, no por restarle importancia a su significado y su capacidad de generar un daño en quien las recibe. Reciben el nombre ya que se suele tratar de comentarios, conductas o comportamientos sutiles, escondidas en una conversación o un contexto más grande y en las cuales se deja ver un prejuicio o una actitud discriminatoria; y que dejan entrever una resistencia implícita a la aceptación de políticas de género.

Es importante destacar que en general, una microagresión no es hecha con mala intención o con el objetivo de “agredir” a la otra persona. Aunque dentro de las microagresiones, podemos encontrar los micromachismos que representan un tipo de violencia de género.

- **Androcentrismo:** Visión de la sociedad que otorga el hombre y su punto de vista una posición central en el mundo, la sociedad, la cultura, y la historia, suponiendo la omisión e inferioridad de la mujer. El androcentrismo como ideología sexista estigmatiza e invisibiliza a las mujeres, siendo que se centra en la negación de una mirada femenina.

Estipula una manera específica de conocer la realidad, que consiste en tener como centro o eje principal a los varones, sus actividades y los valores asociados a la masculinidad como parámetro de lo humano, relegando de este modo lo femenino a una posición marginal o inexistente.

La visión androcéntrica segmenta tanto a mujeres como a varones y refuerza estereotipos según los roles que deben cumplir en diversos ámbitos de la vida pública y privada.

## **9.2. Conceptos generales.**

- **Género y poder.**

Según Rosabeth Moss Kanter (Profesora en la Harvard Business School), es el poder de “dominar” y “controlar”, el que tiene o cobra su sentido más claro en las jerarquías. Se refiere y expresa en el sistema de concepciones, ideas, valores, instituciones, prácticas, modos de ser, de actuar y de relacionarse que se orienta a ejercer dominio y control sobre otras personas y lo que ellas representan o portan en sí mismas en los órdenes citados: concepciones, ideas, propiedades, instituciones, vínculos. Desde la perspectiva de género, las relaciones de género son relaciones de poder.<sup>7</sup>

Comprende la distribución de poderes en el sistema patriarcal, donde se crean relaciones asimétricas entre mujeres y varones que han asegurado a estos el monopolio del poder, dejando en desventaja al género femenino.

El género masculino hegemónico establece las normas que las mujeres deben cumplir, y da lugar a diversos mecanismos de control que se concretan en las relaciones sociales y personales.

La antropóloga y escritora Rita Laura Segato separa la agresión de lo sexual para ubicarla en el plano del poder y postular su filiación con un mandato entre pares masculinos, un nuevo sistema de comunicación entre las mafias del poder.

---

<sup>7</sup> Kanter, Rosabeth Moss (2020). Piense fuera del edificio: cómo los líderes avanzados pueden cambiar el mundo, una innovación inteligente a la vez. Asuntos públicos ISBN 978-1541742710.

*“El género es, en este análisis, la forma o configuración histórica elemental de todo poder en la especie y, por lo tanto, de toda violencia, ya que todo poder es resultado de una expropiación inevitablemente violenta. Desmontar esa estructura será, por eso mismo, la condición de posibilidad de cualquier proceso capaz de reorientar la historia”.<sup>8</sup>*

Lamentablemente las mujeres aún sufren del poder de dominación de la sociedad patriarcal, por tanto, sus oportunidades de desarrollo se ven disminuidas considerablemente por funciones sociales que fueran determinadas a través de la estructura vigente impuesta, y partir de su clase, posición en el sistema familiar, educación y producción económica.

El poder en el sistema de las mujeres se ve disminuido por la cultura patriarcal y los valores sociales, lo cual provoca desigualdad e inequidad que afecta directamente su salud mental, al punto de que disminuye su participación y empoderamiento social.

- **Recursos Humanos.**

Recursos Humanos (RRHH), como área primordial de las organizaciones, debe ser considerado como el área primordial para la ejecución del eje de la transversalización de la aplicación de las políticas de género y diversidad, transformándose en vehiculizador del cambio de paradigma en pos de dismantelar las asimetrías de poder.

Siendo que los integrantes y referentes de esta área serán los agentes que lleven la perspectiva de género en la atracción, retención y desarrollo a los diversos sectores, negociando e induciendo a líderes de distintas áreas a la incorporación de mujeres en las ternas de preselección y en el momento de tomar la decisión de incorporación.

---

<sup>8</sup> Fuente: Libro “La guerra contra las mujeres” 2016, Rita Laura Segato, Traficantes de Sueños  
[https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map45\\_segato\\_web.pdf](https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map45_segato_web.pdf)

El área de RRHH es clave en la generación de procesos de selección, gestión del desempeño y planes de carreras libres de sesgos. Además de diagnosticar y detectar brechas salariales entre hombres y mujeres, siendo clave para el desarrollo de una cultura de igualdad.

Desde RRHH, se puede recurrir a estas como respaldo, logrando que las sugerencias y opiniones del HRBP (Human Resources Business Partner), o reclutador sean consideradas y estén sostenidas en dichas políticas, lo que le da mayor poder de negociación frente a quien lidera el sector para fomentar la igualdad de oportunidades.

En caso de aun no contar con un paquete de implementación de políticas de género, o si hubiera reticencia por parte de los líderes de la organización, RRHH debe buscar un aliado de mayor jerarquía, alineado con la perspectiva de género para lograr el objetivo, y, en el caso de no contar con aliados viables dentro de la organización, se deben buscar referentes por fuera de esta para que contribuyan a sumar nuevas perspectivas.

***“Hoy la diversidad empieza a ser la norma, no solo en las empresas sino en nuestras interacciones. Visibilizamos el concepto de la diversidad y la no discriminación de las personas”.***<sup>9</sup>

La consultora Bridge The Gap, elabora un Plan de Diversidad e Inclusión que apunta a desarrollar Políticas favoreciendo el liderazgo de las mujeres y el cambio cultural. Este plan consiste en un diagnóstico para las organizaciones teniendo en cuenta la industria en la que están inmersas. Es a través de la nota citada, que se pueden visualizar en el ámbito privado, como las áreas de RRHH trabajan en modelos de programación estratégica sobre cambios culturales y nuevos programas empresariales que atiendan a la agenda de género.

---

<sup>9</sup> Cintia González Oviedo, 2019, Bridge The Gap y cambio cultural, nota de Diario Perfil.  
<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/diversidad-genero-como-piensen-empresas-lideres.phtml?rd=1&rd=1>

- **¿Cómo se generan las desigualdades?**

Las fuertes y sostenidas desigualdades laborales, sociales y económicas entre los géneros todavía persisten en la sociedad argentina y se materializan en las brechas de género. Estas hacen referencia a las disparidades entre la condición o posición que ocupan mujeres y varones frente a determinados derechos y oportunidades: acceso a la educación, salud, vivienda, crédito, libertad de expresión; acceso, control y uso de los recursos, como los ingresos; participación económica, política, sindical, cultural, etc. Esta situación de desigualdad se desarrolla en los distintos ámbitos donde pueden crearse y manifestarse desigualdades sociales entre varones y mujeres, a lo largo de todo el ciclo vital. Lo que se busca es identificar estas desigualdades estructurales que se presentan desde la inserción laboral y que posteriormente incidirán en las brechas en el mercado de trabajo.

- **Barreras de género.**

Las mujeres, y las minorías antes mencionadas, enfrentan en el mundo del trabajo todo tipo de problemáticas que están estrechamente vinculadas a las desigualdades sociales y educativas, y a la presencia de actitudes y conductas discriminatorias, arraigadas en el sistema de relaciones de género en la sociedad. La desigualdad de trato se traduce directamente en dificultades y barreras para desarrollar las capacidades y realizar las aspiraciones profesionales y personales en función del talento, la formación, la idoneidad y los intereses. Impactando de maneras tales como: Acceso al empleo; Permanencia en el mercado de trabajo; Desarrollo laboral y planes de carrera; Empoderamiento económico; Obstaculización de llegada a puestos de toma de decisión o dirección.

Se pone de manifiesto que las mujeres y los varones no se desarrollan en igualdad de condiciones, y que no tienen las mismas oportunidades. Siendo esencial hacer hincapié en que se reflexione sobre estas desigualdades, barreras y obstáculos que aún persisten, y lamentablemente seguirán existiendo.

Asimismo, la pertenencia al género femenino se entrelaza con otras condiciones, que dificultan su acceso y permanencia en el mercado de trabajo, tales como: Orientación sexual; Identidad de género; La discapacidad; Pertenencia a grupos sociales; Edad; Etnia; Origen; Creencias religiosas; Situación socioeconómica.

#### • **Discriminación.**

La Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) establece que *“toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo, o género, que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de derechos y libertades fundamentales en todas las esferas como la política, económica, social, cultural, civil, es considerada discriminación contra la mujer.”*<sup>10</sup>

El sexismo es la discriminación hacia las mujeres, siendo un proceso que convierte las diferencias de género en desigualdades a partir de la asignación de ciertas pautas y atributos socioculturales, y está anclada en los estereotipos.

Dándole validez a la problemática de discriminación, se puede citar al “Estudio de Desigualdades de Género en el Mercado de trabajo Argentino”, Publicado el 17 de mayo de 2021 por la Superintendencia de Riesgo de Trabajo (SRT).<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer (CEDAW) de las Naciones Unidas. Artículo 1.

<sup>11</sup> Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/desigualdades-de-genero-en-el-mercado-de-trabajo-argentino>

En esta investigación se analizan distintas dimensiones y características del trabajo en Argentina que presentan inequidades de género y que, de diversas maneras, dificultan el desarrollo laboral y económico de las mujeres.

Las menores tasas de empleo, el mayor desempleo, la segregación horizontal y vertical, la mayor informalidad, las brechas salariales y la división desigual del trabajo no remunerado entre mujeres y hombres son algunas de las diferencias de género que se encuentran presentes en los mercados de trabajo de todos los países del mundo, con importantes efectos en la vida y la salud de las mujeres trabajadoras, así como sobre sus posibilidades de desarrollo laboral y económico.

Perpetuar los estereotipos y arraigar las desigualdades de género –presentes en forma estructural en las economías- limita las expectativas de las mujeres respecto de las oportunidades que puede brindarle el mercado laboral e impacta en sus decisiones respecto de sus trayectorias ocupacionales.

- **La discriminación directa.**

Se manifiesta cuando una persona o grupo son, han sido o pueden ser tratados de manera menos favorable, excluidos, y/o se encuentran impedidos, obstruidos, restringidos sus derechos y garantías por motivo de su género, ejemplo: Diferencias en los salarios de mujeres y varones por hacer el mismo trabajo; y/o que las vacantes laborales estén abiertas solamente a varones.

- **La discriminación indirecta.**

Se manifiesta cuando una norma, disposición, criterio o práctica aparentemente neutros repercuten negativamente en forma desproporcionada en las mujeres, ejemplo: Requisito de altura; Pesos mínimos/máximos.

- **Estereotipos de género.**

Están determinados por definiciones sobre simplificadas, que se encuentran basadas en convencionalismos que no toman en cuenta las características, capacidades y sentimientos de manera individual. Funcionando, así como clasificadores de actitudes, y aspectos de ciertos grupos humanos.

La generalización sobre criterios amplios como la “empatía” o “comunicación” en las mujeres sea mejor y de mayor capacidad, no aseveran nada en concreto. Tanto como aquellas que estereotipan a los hombres con aptitudes de “liderazgo”.

Funcionando, así como aseveraciones de tal magnitud y significativa que resulta difícil escapar a este tipo de rotulaciones. Invisibilizando las diversidades y diferencias entre las personas. Así los estereotipos, como ideas preconcebidas, sentencian habilidades y comportamientos de acuerdo con el género.

Los estereotipos de género persisten en el mundo laboral, y se sostienen en falsas creencias tales como que “las mujeres no tienen la capacidad necesaria que requiere un puesto de decisión, o que no tienen el carácter para hacerlo”.

Indistintamente los estereotipos son internalizados tanto por varones como por mujeres, interviniendo en el proceso de RRHH como reclutamiento, selección y desarrollo.

- **Sesgos inconscientes.**

La tendencia que influencia el proceso decisorio de los individuos es de naturaleza emocional, psicológica o sociológica. No siguen lógicas racionales debido a la influencia que ejercen sobre el sistema de creencias, modelos mentales y estereotipos que habitan en las personas. La manifestación más clara es en cómo se procesa la información, cómo se toman decisiones, y cómo se construyen estrategias.

- **Roles productivos y modelos.**

Los modelos mentales están basados en el paradigma patriarcal dominante, y pueden resultar limitantes en cualquier aspecto de la vida, limitando la forma en la que se piensan las cuestiones de género.

Son marcos de referencia sobre la base de los cuales las personas viven, toman decisiones y actúan. Construidos por la imaginación, la percepción, el conocimiento y la experiencia, siendo estos influenciados por la familia, la educación y la sociedad

Actúan como conjunto de supuestos, valores y creencias, profundamente arraigados en la mente, que influyen en la manera en que las personas conciben todos los aspectos del mundo. Los estereotipos, los prejuicios y los sesgos inconscientes se construyen sobre la base de los modelos mentales.

- **División sexual del trabajo y doble rol de las mujeres.**

La revolución industrial necesitó de una profunda división de tareas entre varones y mujeres, se impuso un ordenamiento a la vida familiar y laboral. El caso de las masculinidades abarca la esfera pública, donde se centra primordialmente en la vida social, productiva y económica. Y para el caso de las feminidades, abarca a la esfera privada y doméstica, enfocada netamente en el hogar y relacionada directamente con las necesidades de las personas que lo habitan

- **Rol productivo.**

El rol productivo determina a las actividades realizadas con el fin de producir bienes y servicios, ya sea para la venta, el intercambio, o para satisfacer las necesidades familiares de subsistencia. Tareas que son principalmente realizadas por los varones y se desarrollan en el ámbito público y generan ingresos, reconocimiento, poder, autoridad y estatus.

- **Roles domésticos o reproductivos.**

Tareas de cuidado son las acciones que se llevan a adelante de manera cotidiana para garantizar el bienestar físico, y emocional de las personas del hogar. Se configura que estas tareas se encuentran “feminizadas” en muchas de las mujeres en la Argentina, realizando la mayoría de las tareas domésticas gratuitas, y dedicando el triple de tiempo que los varones.

Esta feminización de los deberes de cuidado repercute directamente en ampliar brechas de género, como por ejemplo la brecha económica. Dado que esta limitación en el tiempo, afectada a otras tareas impacta en la posibilidad de acceder a mejores trabajos, formación, puestos jerárquicos y tiempo de ocio.

Refiere a aquellas actividades vinculadas a la economía del cuidado, que están relacionadas con la reproducción social y las actividades para garantizar el bienestar y la supervivencia personal y de la familia. Esta implicancia y multiplicidad de tareas pueden ser: Cuidados personales; Crianza y cuidado de niños y niñas; Cuidado de personas mayores; Cuidado de personas enfermas o con discapacidad; Cuidado sanitario; Cuidado educativo; Contención emocional; Tareas del hogar (alimentación, limpieza, lavado, planchado de ropa).

Todas estas principalmente realizadas por mujeres, y siendo estas nunca remuneradas. Esto pone de manifiesto la necesidad de que se actualicen las políticas públicas en esta materia.

En la actualidad se evidencia una tensión entre la propia organización laboral, y sus exigencias al intentar conciliar la vida laboral, personal y familiar. Compatibilizar el trabajo con sus responsabilidades domésticas y de cuidado no solo es tarea de mujeres, sino también los varones que trabajan afuera, y adentro de los hogares, demandando más políticas de conciliación.

- **Trabajo no remunerado.**

En el ámbito doméstico no solo no está valorado, sino que se invisibilizan las tareas de cuidado, debido a que se encuentra naturalizado por los “roles preasignados”. Dado que este tipo de trabajo requiere tiempo, y una carga extra. La cual no recibe compensación monetaria alguna, denominándose trabajo no remunerado. Teniendo por resultado jornadas laborales a tiempo completo, y/o tiempo parcial, más horas de trabajo doméstico no remunerado.

Y generando consecuencias derivadas de esta sobre exigencia física, emocional, e intelectual, que impactan negativamente el desarrollo personal y profesional Produciendo un desbalance de carga desproporcionada al asumir ambas tareas de forma sincrónica y cotidiana,

impactando de manera desproporcionada y desfavorablemente en la vida laboral de las mujeres.

- **Corresponsabilidad.**

Alude a la idea de compartir responsabilidades domésticas y de cuidado de manera equitativa, entre mujeres y varones. La corresponsabilidad se ejerce de manera individual, pero en una sociedad patriarcal, debe incentivarse de manera colectiva. Resulta fundamental, socializar a los varones desde la infancia, deconstruyendo los estereotipos de género. Asimismo, los Estado y organizaciones deben ser los encargados de proporcionar licencias que permitan a los varones destinar su tiempo a efectuar tareas de cuidado.

- **Segregación ocupacional.**

Es la tendencia que limita a las personas a ciertos empleos o actividades, y niveles de responsabilidad dentro de la estructura ocupacional, establecida más por el género de la persona que por sus facultades y opciones.

- **La segregación horizontal.**

Refiere a la concentración de mujeres y varones en áreas o empleos funcionales o sectores de actividad específicos. La problemática está dada en la tendenciosidad de sectores donde las mujeres tienden a desarrollarse “más”, debido a que están íntimamente relacionadas a actividades sociales o “de cuidados”. Como es el caso de atención al público, o secretarías, con una clara tendencia estereotipada.

Los varones se especializan en ocupaciones consideradas como “masculinas”, mientras que las mujeres se dedican a ocupaciones identificadas como “femeninas”, lo que les impiden alcanzar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan a posiciones jerárquicas dentro de

una organización.

- **Paredes de cristal.**

Refiere a una metáfora que se utiliza para describir las barreras invisibles “de cristal”, a través de las cuales las mujeres tienden a concentrarse en funciones particulares “paredes”, tales como recursos humanos, relaciones públicas, comunicaciones, administración, etc., y que las mismas impiden el acceso a posiciones de alto nivel. Este impedimento se denota en el desplazamiento de lateralización de las mujeres en distintos puestos de dirección dentro de las vías centrales de la pirámide jerárquica.

El término “paredes de cristal” se sustenta en estereotipos, prejuicios y sesgos inconscientes difíciles de derribar.

- **Techos de cristal.**

Barreras invisibles a las que se enfrentan las mujeres para ascender jerárquicamente en el mundo laboral. Se utiliza como metáfora para describir las barreras invisibles o de “de cristal”, por las cuales las mujeres no pueden acceder a las posiciones de mayor poder, prestigio, responsabilidad, y mejores pagas, tanto del ámbito público como del privado, debido a que se lo impide este “techo” invisible.

Este concepto de techo de cristal o su carácter de invisibilidad, tiene que ver con las dificultades “ocultas” que enfrentan las mujeres para ascender en la pirámide organizacional y que no residen en la falta de capacidades, leyes, códigos visibles que impongan limitaciones concretas.

Este “techo” invisible está sustentado por aquellos sesgos inconscientes, estereotipos y prejuicios, que actúan como limitantes y freno al ascenso.

- **Pisos pegajosos.**

Es un concepto que, metafóricamente, alude a las condiciones sociales que hacen que las mujeres tengan mayores dificultades para acceder al mercado laboral o a puestos de mayor jerarquía. Estas condiciones se relacionan principalmente con la mayor carga de tareas domésticas y de cuidado que llevan adelante las mujeres, como así también los sesgos de género y la dificultad al acceso de puestos de liderazgo. Hace referencia a las cargas afectivas y emocionales, obligaciones y demandas del ámbito doméstico que acaban recayendo sobre las mujeres y terminan atrapándolas en este espacio. Este fenómeno se encuentra íntimamente relacionado con la sobrecarga de la doble jornada laboral y la falta de corresponsabilidad por parte de los varones.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Usos del tiempo 2021, realizada por el INDEC<sup>12</sup>, las mujeres de nivel educativo alto tienen una participación del 48%, en trabajos productivo, en comparación a un 22% de mujeres que tienen un nivel educativo bajo, generando así que estos “pisos pegajosos” no afecten ni condicionen de igual manera todas las mujeres. Pero esta encuesta también muestra que más del 90% de las mujeres utilizan parte de su tiempo en la realización del trabajo doméstico y de cuidados. De esta manera la alusión de los pisos pegajosos hace referencia a la problemática de salir del ámbito doméstico y de poder así insertarse en tareas productivas.

- **Escaleras Rotas.**

Particularmente se refiere a las mujeres con educación secundaria y de ingresos

---

<sup>12</sup> INDEC, Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021). Resultados preliminares.

intermedios. Pueden estar insertas en el mercado laboral, pero carecen de redes de protección que les permitan dar saltos de empoderamiento o les ayuden a prevenir el deslizamiento al piso pegajoso. Su participación laboral es más volátil.

- **Masculinidades.**

Trabajar y replantear los modelos tradicionales de masculinidad impacta positivamente en las culturas organizacionales. El concepto de masculinidades se refiere a los modos en que los hombres son socializados y a los discursos y prácticas que se asocian con las diferentes formas de “ser hombre”. Si bien existen múltiples maneras de ser hombre, como individuos haya, nuestra cultura occidental aún promueve un modelo de género que le otorga mayor valoración a lo masculino por sobre lo femenino, promoviendo en los hombres ciertos comportamientos como la competitividad, la demostración de virilidad, la búsqueda del riesgo y el uso de la violencia en determinadas circunstancias.

Se ha llamado a este modelo de masculinidad como “*Masculinidad Hegemónica*”.<sup>13</sup> Desde este modelo de masculinidad para que un hombre sea considerado como tal debe detentar características como ser activo, fuerte, no expresar sus emociones, no demostrar miedo, ser jefe de hogar y proveedor, responsable y autónomo, entre otras. Asimismo, dentro de los mandatos de la masculinidad hegemónica, el autocuidado y la valoración del cuerpo en el plano de la salud es escaso ya que se asocia a vulnerabilidad, y, por tanto, aparece como un valor femenino. Una de las características vitales de la masculinidad hegemónica es la heterosexualidad. Así, en el marco de la sexualidad, el modelo ordena al varón a desear, conquistar y poseer mujeres. Esta prescripción de heterosexualidad es obligatoria al tiempo que implica la estigmatización y discriminación de todos aquellos hombres que no cumplan con dicho mandato. Esta exclusión afecta a aquellos hombres cuya orientación sexual no sea la heterosexual, siendo “feminizados”

---

<sup>13</sup> Connell, R.W. *Masculinities*, Berkeley, CA: University of California Press, 2005.

como si de una operación despectiva se tratase: pasan a ser expulsados de manera simbólica y práctica de la identidad masculina.

- **Mandato de masculinidad.**

De acuerdo con lo estipulado por la antropóloga Rita Segato, para que el mundo sea mejor para todos es necesario desmontar el mandato de masculinidad, ya que es el único camino hacia una historia más benéfica y para más gente.

*“...El mandato de masculinidad oprime a los hombres, porque les exige el espectáculo de sus potencias, y por eso se mueren, porque tener que mostrar potencias todo el tiempo es mortal para cualquier persona.”<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Conferencia sobre Violencia de Genero 2019. Disertante Rita Segato. Centro Cultural Recoleta.

La imagen del hombre ha estado fuertemente asociada a la del patriarca, en tanto figura que detenta un poder en oposición al hombre que es dependiente y dominado por otros. Este símbolo de poder se reafirma en el machismo con el ejercicio de la virilidad y de control sobre cualquier otra identidad, en general y sobre las mujeres, en particular.

Estos mandatos son internalizados en el varón a través de una serie de mecanismos de socialización. La masculinidad patriarcal está muchas veces sustentada y escindida de las responsabilidades de las tareas de cuidado, tanto como a otras personas, vínculos o incluso la misma persona que la ejerce. Visibilizar esta problemática ayuda a contrarrestar las consecuencias nocivas sobre la feminización de distintas tareas de cuidado y, sobre todo, que sean visibles en los lugares de trabajo por intermedio de áreas claves y sensibles como lo es Recursos humanos.

Al cuestionar estos mandatos, y cuestionar la división sexual del trabajo, en tanto tareas de cuidado, trabajo doméstico, democratizaciones de las áreas de trabajo, desnaturalización de la verticalidad, hacen que se reduzca el impacto de las masculinidades por sobre el resto. Como es el caso de promover la responsabilidad y mayor implicación en las mencionadas tareas, responsabilización de los varones por para el desarrollo de las mismas, aumento de licencia por paternidad, etc.

La cultura machista tiene prácticas naturalizadas que son el correlato directo con la socialización de género en esta sociedad, dado que las relaciones jerárquicas están predeterminadas por la educación que han recibido varones cisgénero y heterosexuales para ejercer y sostener posiciones de dominio y fuerza. Este ejercicio está a disposición de este grupo por intermedio de personas con características intrínsecas a la masculinidad, la virilidad y la hombría. Interpone mediante el uso abusivo de la naturalización de privilegios, ejercicio de micromachismos, lazos de complicidad, múltiples modalidades de violencia, abusos y acosos

contra mujeres, como así también contra diversidades y disidencias sexuales, o incluso entre varones.

La imagen del hombre ha estado fuertemente asociada a la del patriarca, en tanto figura que detenta un poder en oposición al hombre que es dependiente y dominado por otros. Este símbolo de poder se reafirma en el machismo con el ejercicio de la virilidad y de control sobre cualquier otra identidad, en general y sobre las mujeres, en particular.

Los mandatos de masculinidad de nuestra sociedad inducen a los hombres a:

- Exponerse a sí mismos y a otros/as a conductas violentas;
- Tener mayor independencia económica;
- Ser agresivos y competitivos;
- Separarse de lo doméstico, como forma de distanciarse de lo femenino.

#### • **Triangulo de la violencia.**

Este concepto no es nuevo, pero ha tomado mucha relevancia en la difusión gráfica en redes sociales, dada la simplificación y ejemplificación que realiza para exponer los distintos niveles de violencia.

Johan Galtung, sociólogo, fue uno de los precursores de introducir este concepto de "*Triángulo de la Violencia*"<sup>15</sup>, en donde se representa de manera práctica y dinámica la generación de la violencia en conflictos sociales.

De acuerdo con los estipulado por Galtung, la violencia es como un "iceberg", de modo

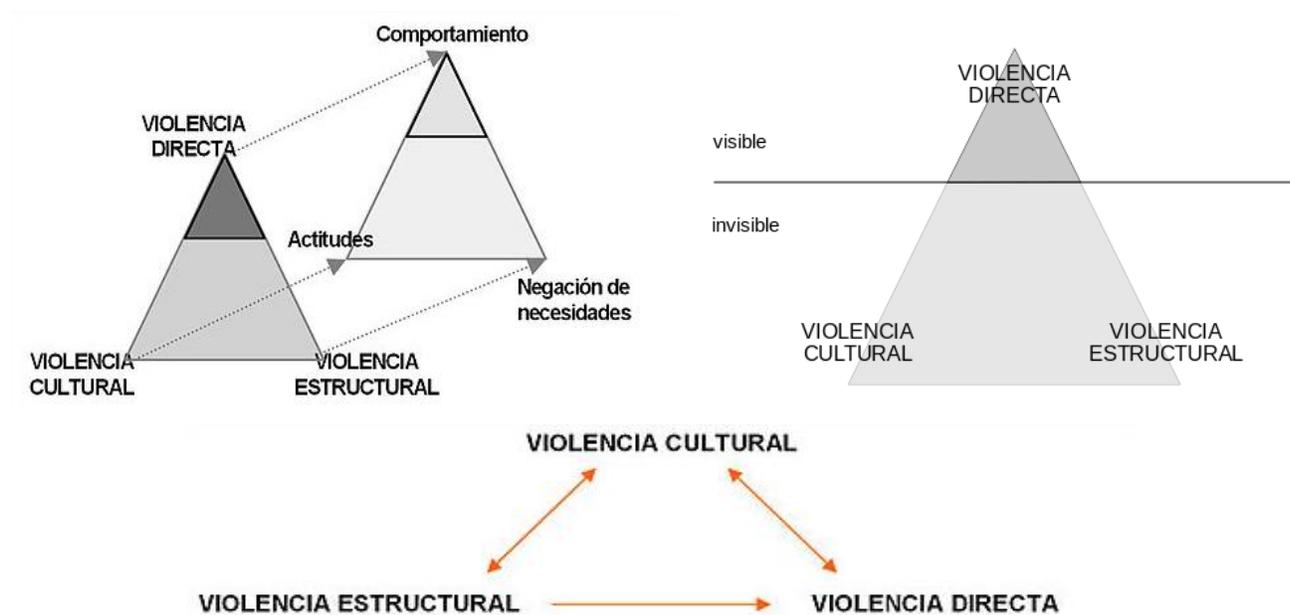
---

<sup>15</sup> Galtung, Johan. (2003). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia.* Gernika: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.

que la violencia visible es sólo una pequeña parte del conflicto real, y solucionarlo supone actuar en todos los tipos de violencia, que serían tres:

- La violencia directa, la cual es visible, se concreta con comportamientos y responde a actos de violencia.
- La violencia estructural, que se centra en el conjunto de estructuras que no permiten la satisfacción de las necesidades y se concreta, precisamente, en la negación de las necesidades.
- La violencia cultural, la cual crea un marco legitimador de la violencia y se concreta en actitudes.

**Gráfico 3, 4 y 5. Representación gráfica del triángulo de la violencia.**



Fuente: Galtung, Johan (1969). "Violencia, paz e investigación para la paz" en "Sobre la Paz". Fontamara.

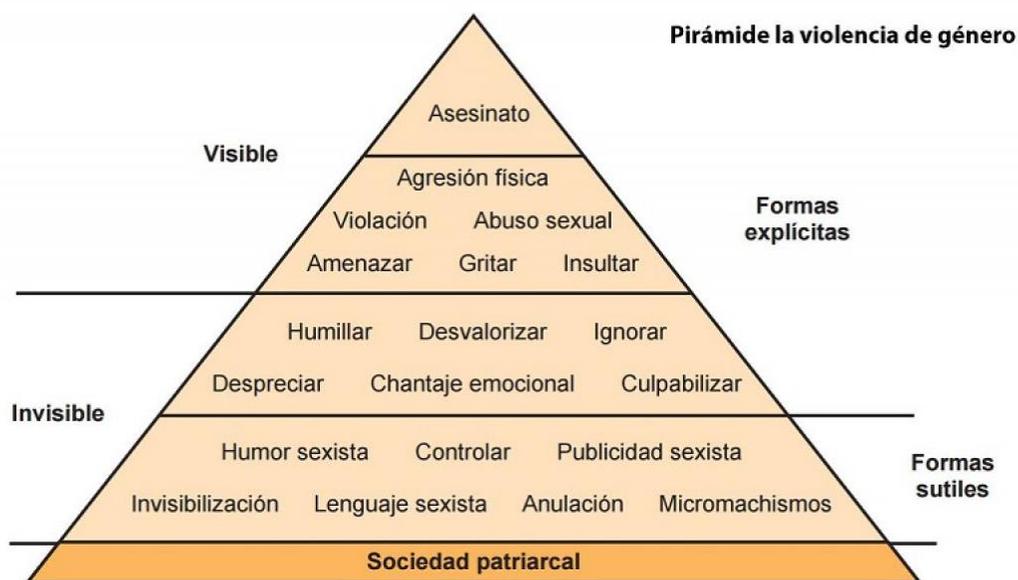
- **Pirámide de la violencia.**

El marcado aumento de la concienciación sobre los temas relacionados con la discriminación de la mujer despliega diferentes teorías que explican las formas en las que se ejerce la violencia. A la hora de comprender su naturaleza se encuentra con ciertas dificultades y complicaciones para su comprensión, debido a que las dinámicas sociales son mismas difíciles de entender. Es por esto por lo que se recurre a las representaciones gráficas que lo simplifican.

La pirámide de la violencia machista, también llamada iceberg de la violencia de género, se ha popularizado últimamente dado que se recurre a la representación gráfica mediante una figura triangular que intenta plasmar los diferentes niveles de agresiones y violencias. En la que se establece una relación entre la extrema violencia física y otras formas de violencia más sutiles, de carácter más simbólico y estructural, que involucra el funcionamiento de toda la sociedad. Este concepto también puede incluir violencias y agresiones que tengan que ver con la discriminación por identidad de géneros, orientación sexual, con el racismo y la xenofobia.

En el gráfico, se muestra un triángulo con varios niveles escalonados, en cuya parte inferior se encuentran fenómenos abstractos y sociales que propician las dinámicas desiguales, y la imposición de poder de unos sobre otros. En los niveles superiores se encuentra la expresión definitiva y concreta de ese poder sobre el otro: la violencia física y el asesinato.

**Gráfico 6. Representación gráfica de la Pirámide de la Violencia de Género.**



**Fuente: Adrián Triglia, Postulado Teórico de “Psicología y Mente”. 2020.**

Los niveles de violencia que están presentados en la pirámide son los siguientes, y se encuentran ordenados de abajo hacia arriba:

- Actitudes y creencias: En este nivel quedan representadas creencias que legitimen ciertas formas de desigualdad y discriminación a costa de los derechos de algunos colectivos.
- Microagresiones o micromachismos: Se trata de acciones que menoscaban mediante creencias y estereotipos sociales basados en el machismo la situación de inferioridad de las mujeres, y asimismo de otra minoría discriminada.
- Expresiones verbales dañinas: Son verbalizaciones que poseen una carga o hay una intención de denigrar, y dañar a alguien por su condición social, incluyendo amenazas, difamación, e insultos.

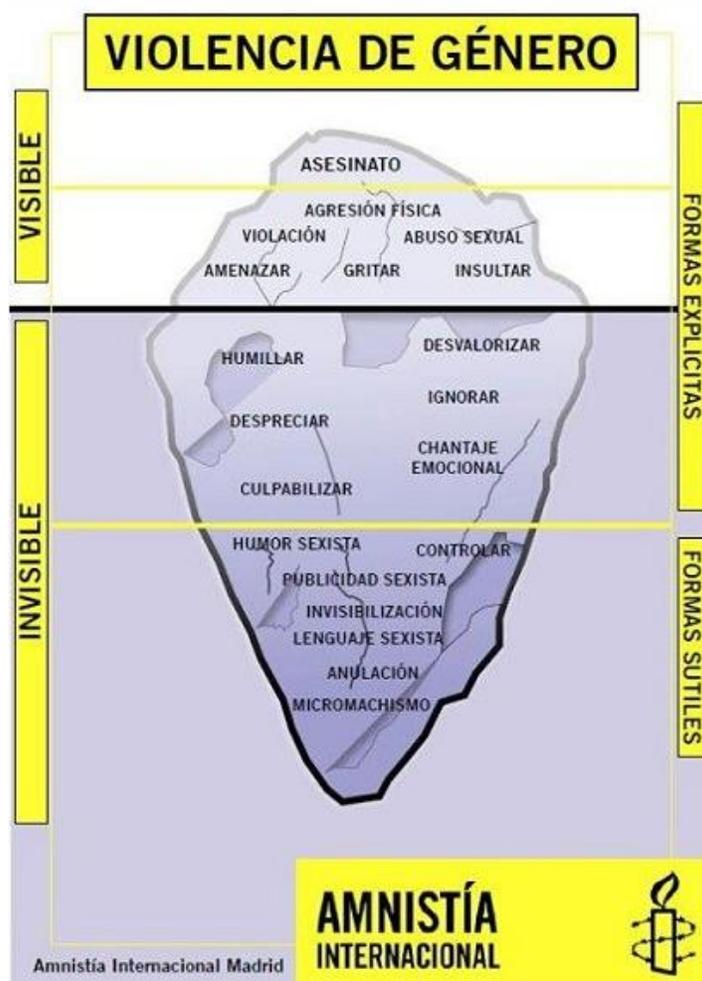
- Agresiones físicas: Son todos aquellos ataques que comprometen la integridad física de las personas
- Asesinato: Siendo este la última categoría, quien perpetró el ataque mata.

• **El iceberg de lo inconsciente y el triángulo de la violencia.**

La pirámide de la violencia machista no forma parte de una teoría sociológica o psicológica desarrollada con detalle por investigadores forma parte, más bien, de los memes difundidos por internet y las piezas de propaganda para concientizar. Por consiguiente, no está incluida en una teoría científica, sino que representa una teoría en el sentido más amplio y general de la palabra: explicaciones a un fenómeno que no tienen por qué estar contrastadas empíricamente ni tener un respaldo teórico. Quizás por ello, la pirámide de la violencia machista vista en el gráfico 6, toma prestados elementos explicativos que ya existían antes.

Es el caso de Amnistía Internacional, donde se presentó la variante de la pirámide titulada “El iceberg de la violencia de género” en formato infografía y que se puede visualizar en el gráfico 7 del presente trabajo, en la que se establece una división entre la parte visible y la parte invisible de este fenómeno. Basando su fundamento en la pirámide de la violencia del sociólogo e investigador Johan Galtung, quien estableció una relación entre la violencia directa, la violencia cultural, y la violencia estructural.

Gráfico 7. Representación gráfica del Iceberg de la Violencia.



Fuente: Amnistía Internacional, Comunicación 2021. Madrid, España.

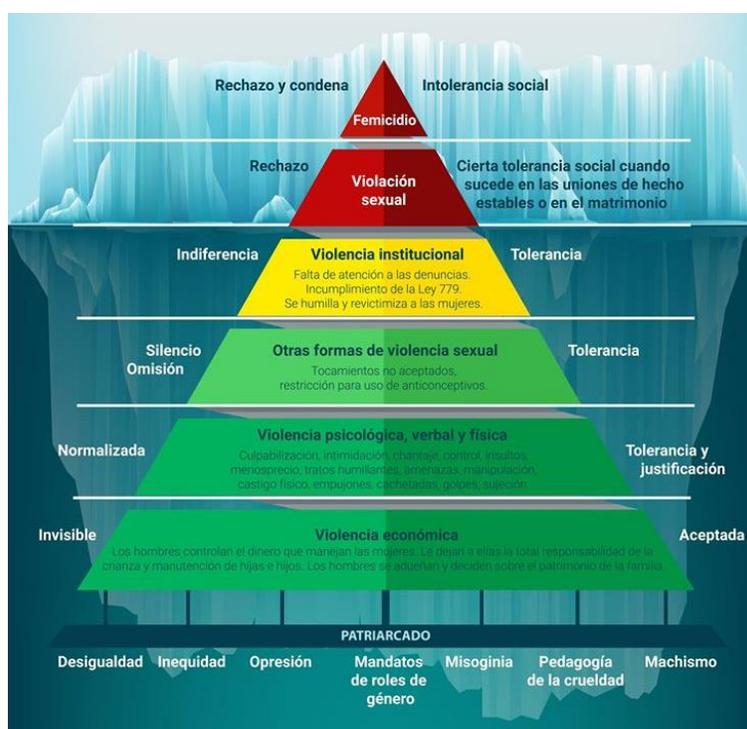
### • Femicidio.

Es la expresión más extrema de la violencia de género y constituye una grave violación a los derechos humanos que el Estado debe prevenir y reparar.

En 2012 se incorpora el femicidio al Código Penal como agravante, por Ley 26.791, mediante la modificación del Artículo 80: Este artículo establece que, se impondrá reclusión o prisión perpetua, pudiendo aplicarse lo dispuesto en el artículo 52, al que matare de acuerdo con lo indicado en los siguientes incisos del mismo:

- Inciso 1º: A su ascendiente, descendiente, cónyuge, excónyuge, o a la persona con quien mantiene o ha mantenido una relación de pareja, mediere o no convivencia.
- Inciso 4º: Por placer, codicia, odio racial, religioso, de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión.
- Inciso 11: A una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediere violencia de género.
- Inciso 12: Con el propósito de causar sufrimiento a una persona con la que se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inciso 1º.

**Gráfico 8. Representación gráfica de la Violencia Machista, y los niveles de tolerancia social.**



**Fuente: Los femicidios nos hablan de la sociedad que hemos construido.**

**María teresa Blandon Gadea, Genero y metodologías. 2020.**

- **La violencia en los ámbitos interpersonales de las mujeres.**

Mediante la ley N° 26.485, el Estado establece la protección integral de las mujeres, con el objetivo de prevenir y erradicar la violencia contra ellas en los ámbitos en que se desarrollan relaciones interpersonales. Dentro de dicha ley se establecen los siguientes tipos de violencia que pueden ser ejercidos contra ellas: Física: La que se emplea contra el cuerpo de la mujer produciendo dolor, daño o riesgo de producirlo y cualquier otra forma de maltrato agresión que afecte su integridad física.

- Psicológica: La que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación aislamiento.
- Sexual: Cualquier acción que implique la vulneración en todas sus formas, con o sin acceso genital, del derecho de la mujer de decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación, incluyendo la violación dentro del matrimonio o de otras relaciones vinculares o de parentesco, exista o no convivencia, así como la prostitución forzada, explotación, esclavitud, acoso, abuso sexual y trata de mujeres.
- Económica y patrimonial: La que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de:
  - La perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes;
  - La pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales;
  - La limitación de los recursos económicos destinados a satisfacer sus necesidades

o privación de los medios indispensables para vivir una vida digna;

- La limitación o control de sus ingresos, así como la percepción de un salario menor por igual tarea, dentro de un mismo lugar de trabajo.

#### • **Violencia Simbólica:**

Se encuentra particularmente detallada en La Ley 26.485 sobre la prevención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, promulgada en abril de 2009 en su Art 5 Inc. 5.- “Simbólica: La que a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad”<sup>16</sup>, aspira a eliminar la discriminación entre mujeres y varones en todos los órdenes de la vida, afirmando en particular el derecho de las mujeres a una vida sin violencia.

Se reproduce a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos que transmitan y reproduzcan dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad. Siendo que desde muy pequeños se comienza a recibir estos mensajes de cómo deberíamos ser y comportarnos, es por esto que la violencia simbólica naturaliza la desigualdad.

La violencia simbólica implica conductas que se interiorizan por los mensajes que recibimos de diversas fuentes, y que se hacen costumbre e incluso son aprobados socialmente. Manifestándose mediante la asignación de características a las mujeres por su género, equiparando las a objetos, haciendo hincapié en su aspecto físico, en posiciones de subordinación con respecto a los varones.

---

<sup>16</sup> Fuente: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.html>

- **Violencia y acoso laboral. Discriminación por género.**

La violencia contra las mujeres es “todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada”<sup>17</sup>

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la violencia laboral es “toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores”.

Es de vital importancia desarrollar y tratar este tema, tanto para las mujeres como para los varones, pero en el caso de las primeras la situación se agrava como una forma adicional de violencia contra ellas, que pone de relieve la jerarquización entre los géneros y la relación de subordinación femenina en la sociedad y organizaciones.

Dentro de las organizaciones existen infinidad de sesgos inconscientes y barreras sociales, culturales y estructurales, que atraviesan las prácticas, procesos y modelos de crecimiento, operando de tal manera que afectan los procesos de contratación y desarrollo de las personas empleadas.

Los sesgos inconscientes son la predisposición o tendencia que influencia el proceso en la toma de decisiones de una persona. Estos sesgos se encuentran influenciados por el sistema de creencias, modelos mentales y estereotipos que habitan en las personas. Los sesgos

---

<sup>17</sup> Definición de violencia contra la mujer: Resolución de la Asamblea General 48|104, Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer, 1993.

inconscientes de género influyen todas las decisiones que se toman a favor o en contra de las mujeres, operando de forma inconsciente y no intencionada.

La discriminación hacia las mujeres, sexismo, es un proceso que convierte a las diferencias de género en desigualdades a partir de la asignación de pautas y atributos socioculturales y está anclada en los estereotipos. Por ejemplo, las tareas de cuidado doméstico y maternal mantienen a las mujeres en el hogar por ser consideradas “cuidadoras naturales”. Este trabajo doméstico no remunerado afecta de manera directa su actividad e inserción laboral.

La discriminación puede ser directa o indirecta, tal como se mencionó anteriormente. En el caso de la “discriminación directa” se manifiesta expresamente en el caso de una persona, o grupo de personas fueran tratados de manera menos favorable por motivo de su género, quedando así excluidos, impedidos, y restringidos en sus derechos y garantías. La “discriminación indirecta” se manifiesta cuando una norma, disposición, criterio o práctica aparentemente neutra, repercute negativamente y en forma desproporcionada en las niñas y en las mujeres.

Por ejemplo, algunos trabajos pueden tener un requisito de altura y peso mínimo (cuando estos requisitos no son realmente necesarios).

Es decir, hablamos de discriminación indirecta cuando una norma, regla o política que aparentemente no tienen intencionalidad discriminatoria, acaban siéndolo en la práctica.

Este tipo de discriminación es más difícil de probar que la directa, además, se hace excepción de la misma cuando la norma, regla o política puedan ser justificadas de manera objetiva en base a una finalidad legítima y que los medios utilizados sean los necesarios y adecuados para alcanzar esa finalidad.

La violencia, la discriminación y el acoso en el mundo del trabajo pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos. Son una amenaza para la igualdad de oportunidades, y son inaceptables e incompatibles con el trabajo decente.

*“La adopción de un enfoque inclusivo e integrado que tenga en cuenta las consideraciones de género y aborde las causas subyacentes y los factores de riesgo, entre ellos los estereotipos de género, las formas múltiples e interseccionales de discriminación y el abuso de las relaciones de poder por razón de género, es indispensable para acabar con la violencia y el acoso en el mundo del trabajo”.<sup>18</sup>*

El sistema económico moderno impuso una particular forma de organización de las personas, sus tareas, responsabilidades y funciones. Es a partir de la revolución industrial que se impuso un ordenamiento de la vida familiar y laboral, que necesitó de una profunda división de tareas entre varones y mujeres, según principios antagónicos: la esfera pública para los hombres, ligada con la vida social, productiva y económica, y la esfera privada y doméstica para las mujeres, centrada en el hogar, el cuidado y los lazos afectivos, desprovista de cualquier idea de participación social, política o productiva. Esta división sexual del trabajo ha generado y reforzado roles de género que se expresan en la segregación de las mujeres del mercado laboral.

Para generar una cultura organizacional libre de acoso y violencia de género, es fundamental que la empresa genere condiciones de trabajo saludables junto con una serie de políticas, procedimientos y protocolos, que contribuyan tanto a la institucionalización del tema como al compromiso de la empresa con las posibles víctimas. Este marco de actuación debe ser flexible como para poder abordar cada caso particular, contemplando la plena responsabilidad de las personas líderes y los equipos de trabajo en la prevención de la violencia y acoso laboral.

---

<sup>18</sup> “El género del trabajo”. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fundación CIPPEC, 2019.

Deberán implementarse procedimientos correctos para denuncia de situaciones de violencia, acoso y discriminación, que garanticen la confidencialidad de los denunciantes. Los mismos deben ser correctamente liderados y comunicados, estableciendo distintos canales (internos exclusivos, mail) para realizar las denuncias.

Las políticas, protocolos y procedimientos deben ser comunicados y conocidos por todas las personas de la organización, proveedores externos, clientes y grupos de interés, siendo para todos de aplicación obligatoria.

- **Diversidad e inclusión**

Aunque la inclusión sea una de las transformaciones culturales más importantes del mundo del trabajo de la última década, en numerosos casos las empresas y los organismos públicos suelen restarle importancia, desestimarla o sencillamente no entender realmente de qué se trata y por qué es beneficiosa. Lo que es realmente un cambio cultural potente se interpreta como una mera tendencia, una moda más de las tantas que aparecen y se van en el mundo corporativo.

En los discursos y comunicaciones, se suele ver cómo el foco está puesto en la diversidad y no en la inclusión. Diversidad es incorporar personas con discapacidad, incluirlas es tener las herramientas e infraestructuras adecuadas para su correcto funcionamiento y desarrollo personal.

Diversidad es incorporar mujeres en áreas técnicas o sectores “exclusivos” para el desempeño de hombres. Inclusión es darle la ropa de trabajo adecuada, baños, espacios y realizar un seguimiento mensual, trimestral y anual de su experiencia laboral en la organización, como así también contar con un protocolo de violencia y acoso laboral para denuncias laborales.

La diversidad es una condición necesaria para la inclusión. Donde implica derribar muchos

prejuicios, cambiar la forma de mirar el mundo, entender y promover nuevas perspectivas que variarán de acuerdo con la cultura específica de cada lugar.

- **Ley Micaela**

La normativa vigente sancionada por la Ley Nro. 27499, denominada “Ley Micaela”, es la norma que obliga a las instituciones públicas a la capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado. Esta norma establece el Programa Nacional Permanente de Capacitación Institucional en Género y Violencia contra las Mujeres, con el objetivo de “capacitar y sensibilizar” a todos los funcionarios públicos. Abarcando a los tres poderes del Estado.

La Ley Nro. 27499, obtiene el nombre de “Micaela”, por Micaela García, una joven de 21 años quien fuera asesinada en Gualeguay, Provincia de Entre Ríos. El proyecto de ley fue presentado luego del femicidio de Micaela García.

La noticia del crimen de Micaela, luego de siete días de intensa búsqueda, en abril de 2017, generó una fuerte conmoción a nivel nacional, ya que la joven también participaba activamente del movimiento Ni Una Menos. Por el hecho del femicidio fue condenado a prisión perpetua Sebastián Wagner, quien a su vez se encontraba preso bajo la acusación de violar a dos mujeres, pero quien gozaba del beneficio de salidas transitorias otorgadas por el juez de Ejecución de Entre Ríos Carlos Rossi.

La Ley Micaela en su Artículo 1° - ***Establécese la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres 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. Establece la capacitación obligatoria en los temas de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que trabajan en la función pública. La obligación de capacitarse incluye a todos los tres poderes del Estado Nacional.*** Por

ende, deben recibir capacitación todas las personas que trabajan en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. La obligación de capacitarse alcanza a todos los niveles de trabajo en la función pública, cualquiera sea su nivel o jerarquía.

Art. 2° - Las personas referidas en el artículo 1° deben realizar las capacitaciones en el modo y forma que establezcan los respectivos organismos en los que desempeñan sus funciones. Dentro del año de la entrada en vigencia de la ley las máximas autoridades de los organismos públicos y las organizaciones sindicales correspondientes deben organizar las capacitaciones. Si en esos organismos existen áreas, programas u oficinas de género, las autoridades pueden contar con su colaboración para organizar y cumplir con las capacitaciones.

Artículo. 4° - Las máximas autoridades de los organismos referidos en el artículo 1°, con la colaboración de sus áreas, programas u oficinas de género, si estuvieren en funcionamiento, y las organizaciones sindicales correspondientes, son responsables de garantizar la implementación de las capacitaciones que comenzarán a impartirse dentro del año de la entrada en vigencia de la presente ley. De conformidad con lo previsto en el artículo 4°, los organismos que a la entrada en vigencia de la presente ley no hayan elaborado o adaptado programas de capacitación en género, deberán utilizar los programas, cursos u otras plataformas de capacitación diseñados por el Instituto Nacional de las Mujeres

En cuanto al contenido de las capacitaciones los organismos públicos pueden hacer adaptaciones de materiales o programas existentes o desarrollar un programa propio. Deben cumplir la normativa, recomendaciones y otras disposiciones de los organismos que controlan el cumplimiento de las convenciones internacionales sobre género y violencia contra las mujeres firmadas por Argentina.

El Instituto Nacional de las Mujeres debe certificar la calidad contenido de las capacitaciones de las capacitaciones que elabore cada organismo. Dentro de los seis meses siguientes a la

entrada en vigencia de la ley, los organismos deben enviar al Instituto Nacional de las Mujeres su plan de capacitación. El Instituto Nacional de las Mujeres puede hacer modificaciones y sugerencias sobre el programa de capacitaciones propuesto por cada organismo.

Art. 6° - La capacitación de las máximas autoridades de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación estará a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres. Si un organismo no tiene un programa para cumplir con las capacitaciones, debe utilizar los programas, cursos u otras plataformas de capacitación diseñados por el Instituto Nacional de las Mujeres.

En caso de falta de cumplimiento o negarse a recibir la capacitación en temas de género y violencia contra las mujeres, la persona deberá ser intimada a recibir la capacitación. Si no cumple con la intimación, se considera falta grave y se puede aplicar una sanción disciplinaria. El Instituto Nacional de las Mujeres puede publicar en su página web la negativa a participar.

El control del cumplimiento de la ley se efectuará mediante el Instituto Nacional de las Mujeres, quien debe difundir en su página web el grado de cumplimiento de cada uno de los organismos públicos.

Art. 7° - El Instituto Nacional de las Mujeres, en su página web, deberá brindar acceso público y difundir el grado de cumplimiento de las disposiciones de la presente en cada uno de los organismos referidos en el artículo 1°. El Instituto Nacional de las Mujeres en su página web debe informar los responsables de cumplir con las capacitaciones de cada organismo y el porcentaje de personas capacitadas. Todos los años, el Instituto Nacional de las Mujeres debe publicar en su página web un informe sobre el cumplimiento de las capacitaciones y la lista de altas autoridades del país que se capacitaron. También debe evaluar y difundir el efecto que tuvieron las capacitaciones realizadas por cada organismo.

La ley es obligatoria para todos los poderes del Estado Nacional. Las provincias y la Ciudad de Buenos Aires están invitadas a adherir a la ley.

Para tal fin, los organismos públicos podrán realizar adaptaciones de materiales y/o programas, o desarrollar uno propio, debiendo regirse por la normativa, recomendaciones y otras disposiciones que establecen al respecto los organismos de monitoreo de las convenciones vinculadas a la temática de género y violencia contra las mujeres suscriptas por el país.

- **Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD).**

*“El Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos de Argentina es fruto del camino recorrido y de la visión compartida de que es posible que un conjunto de instituciones públicas, de todos los poderes del Estado y de todos los niveles territoriales pueden llevar adelante el plan. Es más, es una manifestación clara que la igualdad deja de ser tarea exclusiva del Instituto Nacional de la Mujer, para establecer una trama institucional, con dependencias dedicadas a hacer realidad los derechos de las mujeres, la igualdad y específicamente, la igualdad de género. La legitimidad de este proceso está también ratificada por basarse en un largo y extendido proceso consultivo de participación de organizaciones en la elaboración del plan que lo hacen sostenible, transparente y en línea con las necesidades de ejercicio de ciudadanía que las políticas requieren. Con todos estos elementos, estamos ciertas que este esfuerzo será una guía fundamental para el diseño e implementación de políticas públicas transformadoras que conduzcan a la igualdad sustantiva.”<sup>19</sup>*

Conforme al último relevamiento realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) en 2017<sup>3</sup>, Argentina y Cuba constituían los únicos países de la región que no contaban con una herramienta de planificación estratégica orientada a la promoción de la igualdad de género. Es la primera vez que todas las áreas de la Administración Pública Nacional (APN) se ven involucradas en el proceso, el PIOD 2018-2020 se

---

<sup>19</sup> Luiza Carvalho directora regional para las Américas y el Caribe ONU Mujeres, Prologo PIOD.

presenta como el punto de partida para la medición de la incorporación de la perspectiva de género en la génesis de las políticas públicas del Estado. A su vez, ofrece una oportunidad de sistematización, visibilización e implementación coordinada de iniciativas que impactan directamente en la vida social, cultural, política y económica del país.

El Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD), es una herramienta fundamental para hacer realidad la transversalidad de género en el Estado. La transversalidad de género se define como “la aplicación del principio de igualdad de trato y no discriminación y de oportunidades a las políticas públicas entre las personas que conviven en una sociedad, de modo que: 1. se garantice el acceso a todos los recursos en igualdad de condiciones, 2. se planifiquen las políticas públicas teniendo en cuenta las desigualdades existentes, 3. se identifiquen y evalúen los resultados e impactos producidos en el avance de la igualdad real” (UNICEF, 201710). La transversalidad de género se basa en la incorporación de la perspectiva de género, es decir una mirada analítica que considere las consecuencias diferenciales que tienen sobre las personas cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los ámbitos y a todos los niveles. Es, por lo tanto, una estrategia para hacer que las preocupaciones y experiencias de las personas sean un elemento integrante de la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, para que la desigualdad no se perpetúe (Lombardo 200611)<sup>20</sup>.

El concepto género, lejos de circunscribirse a las mujeres, es una categoría relacional que pone de manifiesto el proceso de construcción social que anida en las categorías de mujeres y varones en toda su diversidad. La perspectiva de género, por tanto, ofrece una mirada teórica y política que busca visibilizar, comprender y transformar el sistema de relaciones patriarcales<sup>21</sup> y

---

<sup>20</sup> Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018-2020.

<sup>21</sup> Históricamente el término ha sido utilizado para designar un tipo de organización social en el que la autoridad la ejerce el varón jefe de la familia, dueño del patrimonio, del que formaban parte la esposa, hijas e hijos, esclavos y bienes. El patriarcado ha ido estructurándose desde la familia hacia las instituciones de la vida pública y privada, desde la familia al conjunto social. Refiere a contenidos ideológicos, económicos y políticos que implica la sujeción

heteronormativas existentes en nuestras sociedades actuales y a través del tiempo.

Tal y como afirma el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) *“El camino hacia la igualdad de género no es una meta tecnocrática: es un proceso político. Requiere un nuevo modo de pensar, en el cual los estereotipos (...) dejen lugar a una nueva filosofía que reconozca a todas las personas, independientemente de su sexo, como agentes imprescindibles para el cambio”*.<sup>22</sup>

Las mujeres, en toda su diversidad, se encuentran mayoritariamente en desventaja frente a sus pares varones en el mercado laboral, en las posibilidades de acceso a puestos de toma de decisión, al uso del tiempo e incluso en la potestad sobre su propia autonomía física traducida esta principal, aunque no exclusivamente, en el derecho a vivir una vida libre de violencia. Es a partir del reconocimiento de esta realidad, que se impulsa el primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos como una iniciativa integral que apunte a sentar las bases para avanzar hacia la consolidación de una sociedad igualitaria.

La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo lograr plasmar estos trabajos y cómo llevarlo a cabo cuando lo que se pone de manifiesto, no es solo una problemática de aplicación, sino un nuevo concepto de cultura y de revalorización?

Por su parte los factores subjetivos de apreciación están dados por la experiencia pasada y presente en el mundo laboral, la percepción desde el nivel jerárquico que se ocupa, la remuneración que se tiene, los valores y creencias personales, la cultura nacional a la que se pertenece, entre otros. En este sentido, se trata de una apreciación evaluativa individual, construida desde el observador que es uno de sus propios filtros. La apreciación subjetiva parte

---

de las mujeres y singulariza la forma del derecho político que los varones ejercen en virtud de ser tales (Fontenla 2007)

<sup>22</sup> PNUD Informe de Desarrollo Humano 1995. Citado en PNUD Argentina “Desafíos para la Igualdad de Género en Argentina” Buenos Aires, 2008.

del modelo mental y de las expectativas puestas en la Organización por parte de los miembros de esta a todo nivel.<sup>23</sup>

Con este proceso, el Liderazgo es imprescindible para encarar semejante estructura de cambio, pero a la vez yendo de apoco y paulatinamente. Con el objeto general que enmarca la normativa y los distintos proyectos ya establecidos.

Para esto se necesita acudir a todas las herramientas que tienen a disposición las áreas de RRHH, y principalmente generar indicadores de evaluación control y mediciones.

Distintas son las propuestas a realizarlo, las que muy escuetamente y modo ilustrativo se pueden enumerar, como forma de criterio amplio y norte para tener en cuenta:

- Elaborar e implementar un sistema de diagnóstico, planificación y certificación para que las empresas eliminen prácticas discriminatorias y garanticen la participación equitativa de mujeres y hombres. Crédito fiscal para empresas que certifiquen con IRAM.
- Promover la inclusión financiera de Pymes dirigidas y/o conformadas por mujeres para financiar proyectos de inversión y adquisición de bienes de capital.
- Publicar datos de la composición de empresas. Fomentar la reducción de la brecha salarial de género en el marco de la modificación de la Ley de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo (Modificación del artículo 173 de la LCT).
- Capacitación obligatoria a todos los/as agentes del Estado en perspectiva de género Desarrollo de propuestas pedagógicas y de capacitación desde el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) para empleados/as públicos/as centradas en la perspectiva de género, mediante modalidad virtual y/o presencial

---

<sup>23</sup> Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa / Luis van Morlegan, Capítulo 3 - cultura, clima y compromiso. Su liderazgo, construcción y gestión.

- Capacitación obligatoria a la alta Dirección de la Administración Pública Nacional en perspectiva de género.
- Sensibilización en género en el marco de las reuniones de Gabinete Ampliado.
- Desarrollo de una jornada de capacitación anual en perspectiva de género dirigida al Gabinete Ampliado mediante modalidad presencial.
- Promover la comunicación inclusiva en la Administración Pública Nacional.
- Elaboración de una guía de comunicación inclusiva.

El objetivo general es generar las condiciones para que todas las personas, tengan las mismas posibilidades de acceder y ejercer sus derechos y desarrollar su proyecto de vida libremente. Los Objetivos estratégicos son que el PIOD se estructure a partir del concepto de “Autonomías”. Para esto el trabajo desarrollado por el Instituto Nacional de la Mujeres han desarrollado los siguientes objetivos específicos como indicadores de un tablero de comando mayor:

- Autonomía en la toma de decisiones:
  - Promoviendo el aumento y la calidad de la participación de las mujeres y población LGBTIQ en los ámbitos cultural, político, económico y social.
  - Promover la participación ciudadana de las mujeres y población LGBTIQ orientando la inserción real, efectiva y activa en los diferentes ámbitos de la toma de decisiones.
- Autonomía física:
  - Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las niñas, mujeres, lesbianas, feminidades trans y travestis y garantizarle acceso a una justicia efectiva en el marco de la Ley de Protección Integral a las Mujeres (26.485) y del articulado de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de

Discriminación contra la Mujer (CEDAW) suscripto por el Estado Argentino.

- Alcanzar para la población el nivel más elevado de salud en todas sus dimensiones, incluidos los derechos sexuales y los derechos reproductivos con el fin de que pueda adoptar decisiones libres de discriminación, coacciones o violencia de acuerdo con la Ley de Salud Sexual y Procreación Responsable (25.673), y los estándares establecidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3 y 5.
- Autonomía económica:
  - Mejorar la igualdad de oportunidades de las mujeres y población LGBTIQ en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo en el mercado laboral.
  - Promover el acceso de las mujeres y población LGBTIQ al trabajo remunerado, al empleo formal y a recursos productivos en condiciones de igualdad.
  - Alentar/facilitar la conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral, con particular énfasis en la Administración Pública Nacional.

El concepto de cultura permitía incorporar al análisis organizacional dimensiones que no habían sido tomadas en cuenta cuando el foco estaba puesto en el clima. Estas dimensiones aluden la historia de la organización, fines, sistema normativo, el sistema socio técnico, y la distribución de recursos y recompensas, sistema de creencias, presunciones básicas, valores compartidos, símbolos, ritos, mitos e historias que conforman la vida de los colectivos humanos que habitan las organizaciones.<sup>24</sup>

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, o en este caso un nuevo cambio cultural debe tener la capacidad de comunicarla al personal. La

---

<sup>24</sup> Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa / Luis Van Morlegan capítulo 3 - cultura, clima y compromiso. su liderazgo, construcción y gestión.

socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Esta incluye a la vez métodos formales y medios informales para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. La socialización es imprimir en los empleados los distintos tipos de parámetros a seguir, este cambio involucra un nuevo rol de cada uno de los individuos sin distinciones y sin restricciones.

- **Convenio 190 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).**

El Estado argentino deberá enviar de manera anual informes a la OIT sobre la situación del país con relación a la normativa. Y siendo posible de estar sujeto a denuncias por el incumplimiento de este.

Los órganos de control de la OIT se pronunciarán de conformidad a la aplicación de estas leyes y las prácticas de este mencionado convenio.

El Estado debe ser el garante en capacitaciones con relación a la materia, como así también asegurar los mecanismos para que las denuncias sean accesibles a todas y todos.

- **Organizaciones Gremiales.**

La interacción de los representantes de los trabajadores/as, que son las entidades sindicales, y las áreas de Recursos Humanos, tienen características de gestión que deben propender al trabajo en unidad. Dada que tanto unos como otros, velan por el cumplimiento de los derechos, y no debería verse como versiones de intereses contrapuestos, (aunque muchas veces así lo parezcan).

Si al entender que muchos de los reclamos “sindicales”, pueden ser resueltos de manera rápida y expedita a través del área de Recursos Humanos, la comunión y coordinación podría ser mucho más asertiva entre estos dos puntos, supuestamente antagónicos. Dado que la entidad sindical es un catalizador de las distintas problemáticas, más aún en particular con la aplicación de transversalidad de las políticas de género. Siendo estos últimos son garantes del cumplimiento (como es el caso de la Ley Micaela), y no solo eso, sino particularmente en el ámbito público, y con cada vez mayor relevancia en el ámbito privado, ofician de órgano de control, promoción y divulgación de estas políticas.

Por eso mismo, las áreas de RRHH deben empezar a coordinar en conjunto y tomar como auxiliares de gestión recíproca a las entidades sindicales, para poner sobre la mesa las herramientas a desarrollar como es el caso de políticas de género, en pos de la mejora de las relaciones laborales.

Distinto y variados son los ministerios y organismos internacionales, como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), ministerios como Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, o Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, que invita a esta interacción de sectores, siempre sobre la base de negociación colectiva y sobre la capacidad de representación.

De acuerdo con la OIT:

*“La negociación colectiva es un mecanismo fundamental del diálogo social, a través del cual los empleadores y sus organizaciones y los sindicatos pueden convenir salarios justos y condiciones de trabajo adecuadas; además, constituye la base del mantenimiento de buenas relaciones laborales. Entre las cuestiones que se abordan habitualmente en los programas de negociación figuran los salarios, el tiempo de trabajo, la formación y capacitación profesional, la seguridad y la salud en el trabajo, y la igualdad de trato.”*

Para Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en Argentina las cláusulas de los CCT se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Cláusulas salariales: que establecen los montos mínimos y máximos por categoría ocupacional dentro del área, y el modo en que se llevarán a cabo las actualizaciones laborales durante un periodo de tiempo determinado.
- Cláusulas sobre relaciones laborales: que establecen las obligaciones y derechos de las partes participantes en la negociación, en relación con la actividad económica y en particular a la actividad laboral específica a desempeñar.
- Cláusulas sobre condiciones de trabajo: refieren a las condiciones en el establecimiento, tipo de jornada, regímenes especiales de licencias, beneficios específicos.
- Cláusulas sobre medio ambiente, higiene y seguridad: refieren a las medidas preventivas para la seguridad y salubridad de los trabajadores en el ámbito de actividad.
- Cláusulas de equidad de género: refieren a la implementación de medidas que garanticen la igualdad de condiciones para mujeres y varones en el ámbito laboral, entre ellos, la creación de “jardines maternos”, declaración de no discriminación, etc.

Los grandes avances logrados en materia de igualdad de género, tanto desde el ámbito legislativo y gubernamental, como desde los sindicatos, hace que sea imprescindible repensar estrategias para potenciar la presencia de cláusulas orientadas a la igualdad de género y a mejorar las condiciones de trabajo. Como es el caso de la incorporación al debate la de las tareas de cuidado y la necesidad de generar mecanismos que permitan lograr la corresponsabilidad del cuidado.

Generando así la necesidad de preguntarse: ¿Cuál es el rol de los sindicatos en la

promoción de la transversalidad de las políticas de género?

La negociación colectiva, tiene como objetivo principal establecer convenios colectivos que regulen las condiciones de empleo, tanto en el ámbito público como en el privado. Siendo que convenios colectivos de trabajo (CCT) constituyen una forma de la negociación colectiva, son una herramienta muy eficaz para la adopción de medidas, que tiendan a la igualdad entre los géneros. Debido a que sienta la base de pisos mínimos de derechos laborales, y siendo siempre más altos a los asignados por la Ley de Contrato de Trabajo.

La negociación colectiva al tener la capacidad de ser dinámica en su periodicidad puede nutrirse de las demandas actuales de las trabajadoras/es en materia de políticas de género. Y presentar nuevas cláusulas que buscan regular los derechos y responsabilidades de las partes en la relación de empleo, con el fin de potenciar la protección laboral.

Por eso es necesario incrementar estrategias para la aplicación de cláusulas orientadas a la igualdad de género y a mejorar las condiciones de trabajo.

La creación del Programa Nacional Igualar dependiente de la Subsecretaría de Políticas de Igualdad del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación implica el reconocimiento por parte del Estado nacional de la necesidad de avanzar de manera urgente en reducir la desigualdad de género en el mundo del trabajo, el empleo y la producción para construir de una sociedad más igualitaria para todas las personas.

El objetivo general del Programa es reducir las brechas y segregaciones estructurales de género que existen en el mundo del trabajo, el empleo y la producción desde una mirada interseccional y de derechos humanos.

El programa contempla el diseño de dispositivos de acompañamiento para fortalecer las áreas de género de las organizaciones sindicales, la promoción de medidas de acción positiva en materia de igualdad de género al interior de los sindicatos y la implementación de iniciativas y

protocolos de prevención y asistencia ante situaciones de violencia por motivos de género, entre otras acciones, especialmente en aquellos sectores gremiales altamente masculinizados.

El sector sindical debe intervenir en:

- Fortalecimiento de áreas de género y diversidad de las organizaciones sindicales
- Desarrollo conjunto de agenda de trabajo para implementación de convenio 190 de la OIT.
- Incorporación de la perspectiva de género en la política de fiscalización del trabajo junto con el MTEySS.
- Creación de un sistema de indicadores para la medición y monitoreo de la igualdad de género en el mundo del trabajo, el empleo y la producción.

El programa también prevé la Identificación conjunta de los desafíos que implica la ratificación del Convenio 190 de OIT y la Recomendación 206 sobre la violencia y el acoso en el mundo laboral implica Identificación conjunta de los desafíos para poder desarrollar protocolos y acciones específicas para abordar las situaciones de violencias y acoso en los espacios de trabajo, así como así también vincular la actividad de fiscalización con la elaboración de herramientas de medición y monitoreo sobre violencia y acoso en el mundo laboral.

Se contempla la elaboración de indicadores que permitan dar cuenta de las principales brechas de género y segregaciones identificadas como determinantes de la desigualdad para mujeres y LGBTI+ en el mundo del trabajo, el empleo y la producción, y en particular en cada uno de los sectores con los que trabaja el programa Igualar (sindical, empresarial público y privado, y sector de la economía social y popular).

## **10. HIPÓTESIS.**

En este apartado se va a formular las hipótesis, donde también volvemos a evaluar el planteamiento del problema del inicio, en el cual se establece que:

Son serias las resistencias y dificultades para sobrellevar la aplicación de la transversalidad de políticas de género y diversidad en Recursos Humanos. Dando como resultado la acentuación de asimetrías de poder existentes entre los diferentes géneros. El área de Recursos Humanos es quien debe seguir evolucionando en la medida que la sociedad se transforme, y ponerse a disposición de esta como una herramienta más de la dicha transformación.

Luego se desarrollará el enfoque cuantitativo, siguiendo así el proceso de investigación, brindando generalizaciones empíricas pertinentes al problema de investigación planteado, y de estudios revisados o antecedentes consultados.

Siendo que hay una relación muy estrecha entre el planteamiento del problema, la revisión de marco teórico, marco conceptual y la hipótesis misma. Y en un intento de generar explicaciones tentativas del fenómeno investigado, que se enuncian como proposiciones o afirmaciones, la hipótesis siguiente es la guía de este trabajo:

***“El desconocimiento del marco normativo, y a la vez la resistencia a la implementación del mismo genera y provoca la ausencia de la aplicación de la transversalidad de políticas de género y diversidad en Recursos Humanos.”***

## **11. VARIABLES.**

Para la investigación que se plantea, los tipos de variables elegidas serán contextuales, porque van a estar enmarcadas dentro de la normativa de políticas de género, y que implica la transversalidad de las mismas. Conjuntamente con el resultado causa/efecto de la implementación, dado que en razón de las asimetrías de poder, se generan las desigualdades. De acuerdo con ello, las variables utilizadas fueron las siguientes:

- **Transversalidad de políticas de género y diversidad.**

Tiene como finalidad garantizar la incorporación de la perspectiva de género y diversidad en el diseño e implementación de las políticas públicas nacionales. Es el principio que guía el diseño y la ejecución de todos los programas y proyectos. A fin de consolidar culturas laborables y políticas públicas justas y equitativas, para todas y todos.

- **Tipos de marcos normativos y características de estos.**

Pensados y elaborados desde una perspectiva de género, asumiendo la responsabilidad de la transformación de las estructuras desiguales existentes. Dando la base de acción política con enfoque de género y diversidad. Impulsando a promoverla igualdad y avanzar en el reconocimiento de derechos.

- **Niveles de ausencia y/o resistencia a la implementación.**

Repensar prácticas y conductas naturalizadas que reproducen o legitiman violencias estereotipos, mandatos y desigualdades de género da como resultados maneras más justas e igualitarias de relacionarse. Al visualizar la ausencia y/o resistencia a estas se puede prevenir y erradicar las violencias por motivos de género en el ámbito laboral.

## **12. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.**

### **12.1. Instrumentos de Medición.**

Con relación a los instrumentos que se van a utilizar son del tipo cuantitativo. Encuestas Auto administradas y anónimas, que permitan a los empleados responder con seguridad. La intención es elaborar afirmaciones cuyas respuestas sean sobre el conocimiento de la temática, y que permitan brindar información sobre su relación con los conocimientos de la problemática.

### **12.2. Unidad de análisis.**

Teniendo en cuenta que las principales unidades de análisis son el amplio marco normativo, y por ende las distintas normas específicas que se deben implementar obligatoriamente, corresponderá observar si se logra la aplicación del marco normativo. Es por esto que la unidad de análisis es el contenido de la normativa misma. Siendo que la norma que impulsa la transversalización de las políticas de género, la unidad de análisis se encuentra íntimamente relacionada a la misma, ya que el contenido puro y duro estructura el desarrollo, ampliándola a lo anteriormente expuesto.

### **12.3. Análisis de Contenido.**

Como estrategia metodológica que permite analizar las normativas anteriormente expuestas. Su misión consiste en estudiar rigurosa y sistemáticamente la naturaleza de los mensajes que se intercambian en los actos de comunicación. Abordando su evolución a lo largo del tiempo y explicando nítidamente sus fundamentos teóricos y sus posibilidades de aplicación.

### **12.4. Conocimiento del problema.**

En relación con la forma de obtener información respecto del conocimiento del problema, planteamos una metodología de investigación mixta: teórica y empírica.

- **Teórica:** Se va a analizar el compendio normativo referido sobre la temática de equidad de género, que permitirá, a partir del análisis de la información ya investigada, comparar el accionar actual del área RRHH del Cuartel general del estado Mayor General del Ejercito (Ministerio de defensa). y desarrollar acciones de recomendación viables.
- **Empírica:** a los efectos de poder demostrar las hipótesis sobre el problema planteado, será necesario identificar fehacientemente esta ausencia de aplicación con datos de la realidad laboral del área de RRHH del Cuartel general del estado Mayor General del Ejercito (Ministerio de defensa).

Apoyándonos en la problemática ya mencionada y a través del desarrollo de los conceptos vistos anteriormente. Se llevo a cabo el presente Trabajo Final de Maestría (TFM) para poder entender los niveles de conocimiento de las problemáticas de género y todo lo que están conllevan en el ámbito laboral, específicamente hablando.

### **12.5. Objetivo de la investigación.**

Esta investigación fue realizada con el objetivo principal de visibilizar la ausencia de la aplicación de la transversalización de las políticas de género y diversidad. Mediante la detección de la falta de conocimiento de las problemáticas de género, como así también la falta de implementación en los distintos niveles y canales de comunicación o difusión.

El contexto de desarrollo es en el ámbito de la administración pública, específicamente en área del Cuartel General del Ejército Argentino, aplicado netamente al ámbito de del convenio colectivo de los trabajadores civiles de las Fuerzas Armadas.

### **12.6. Muestra.**

Para lograr adquirir esta información de carácter útil y fidedigno, se tomó como población

de la investigación, al personal civil del Cuartel General del Estado Mayor General Ejército. Compuesto por 265 personas, que desempeñan diferentes cargos. Donde según los datos brindados por la Oficina de Personal del Estado Mayor General del Ejército, se componen de la siguiente manera:

- Edad: entre 22 y 63 años.
- Género: 72% Mujeres, 28% hombres.
- Estado Civil: 38% Casados, 11% Divorciados, 2% Viudos, 49% solteros.
- Niveles de educación: Primario, Secundario, Terciario, Universitario.

Para hacer una muestra representativa, se lograron encuestar a 98 personas, conformando el 36,98% de la población total antes descrita.

### **12.7. Preguntas de la encuesta.**

Las preguntas realizadas en la encuesta se basaron en 4 secciones principales:

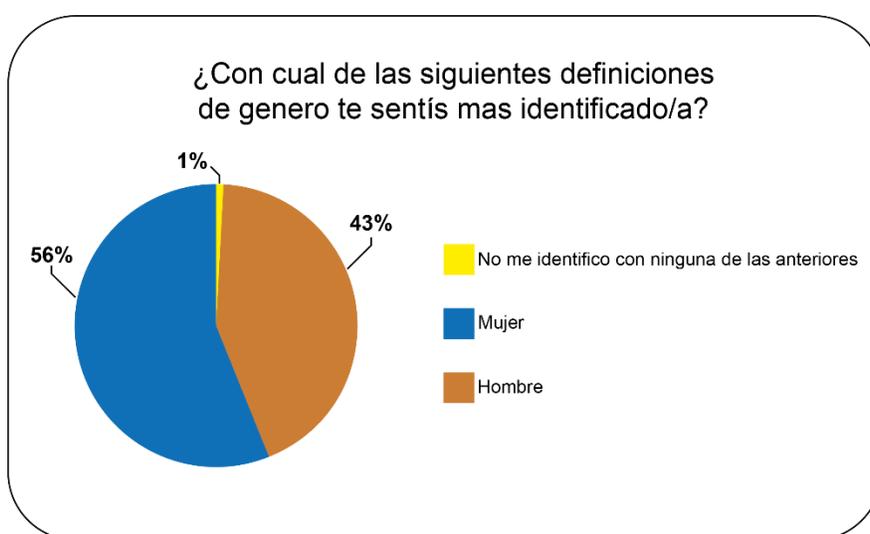
- **Identificación:** esta categoría busca entender a qué definición de género se sienten identificados los encuestados. Ampliando las opciones a “No binarios” y a la no identificación con ninguno de los géneros para poder obtener información sobre la problemática abordada. También se sumaron preguntas de edad, y nivel académico, para situar la información de acuerdo con las generaciones y el desarrollo intelectual de los entrevistados.
- **Conocimiento:** En esta sección se buscó entender los acercamientos por parte de los líderes y áreas de RRHH y personal, en los temas tratados en la Ley Micaela y la obligatoriedad de capacitación por parte de esta.
- **Ambiente:** El objetivo principal de esta sección, es entender cómo se aplicaron las medidas preventivas en el ámbito laboral y la percepción de estas por parte de los encuestados.
- **Experiencia:** Esta sección está destinada a la comprensión de las experiencias y las

acciones realizadas por el entorno, los líderes y las áreas de RRHH y personal, sobre problemáticas de género.

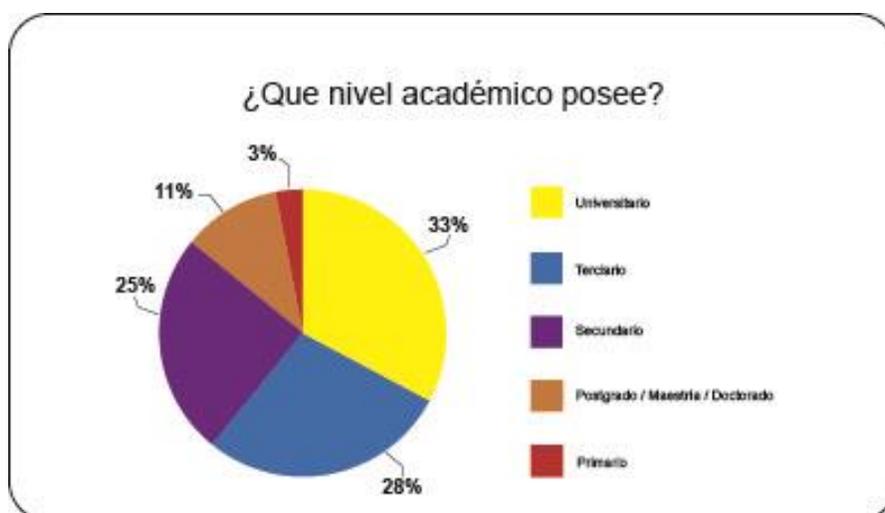
### 12.8. Resultados.

Los resultados que se presentaran a continuación van a estar divididos por las categorías y preguntas que fueron realizadas en la encuesta.

- **Identificación:**

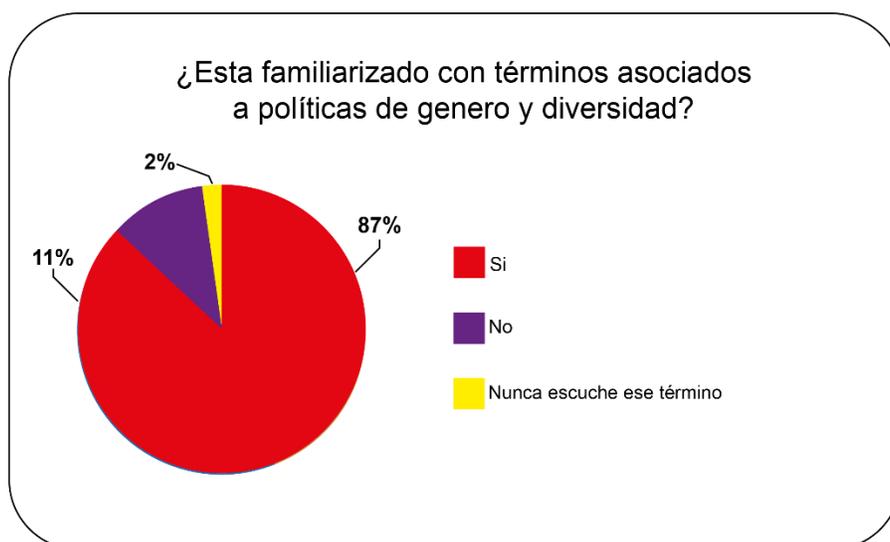


De esta forma se puede evidenciar la minoría que representa aquellas personas que no se identifican con las definiciones de género (Mujer y Hombre).

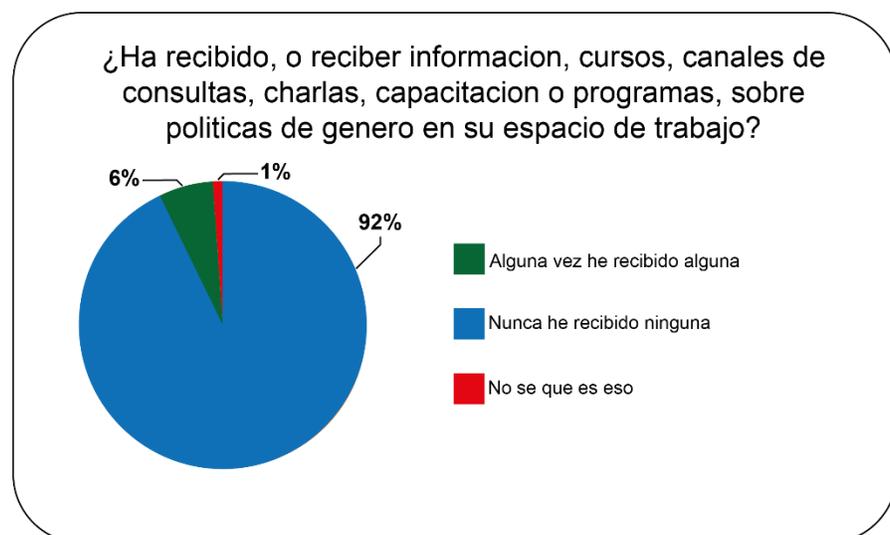


En este caso podemos visualizar como los niveles Terciario y Universitario, (33 y 28% respectivamente) son los más predominantes. Quedando el nivel primario como el de menor representatividad (3%). Esta información será utilizada para conectar los niveles de conocimientos sobre la trazabilidad en las políticas de genero con los niveles académicos de la muestra.

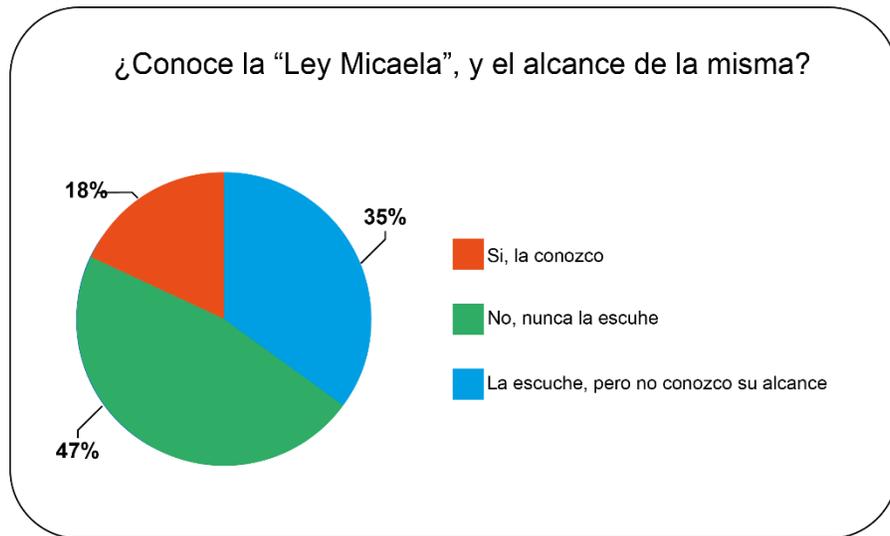
- **Conocimiento:**



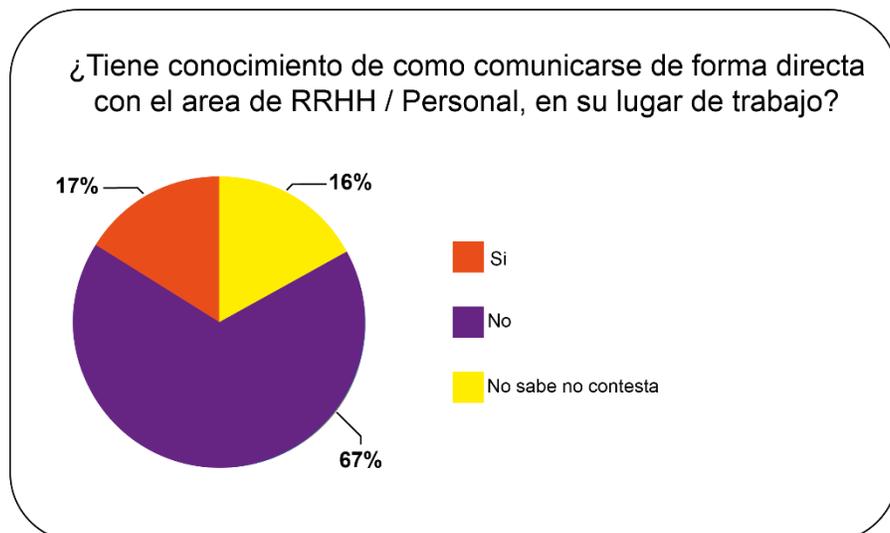
Esta pregunta presenta un aspecto positivo, ya que el 87% contestó de forma afirmativa. Esto refleja que más allá de la profundidad en el conocimiento, la temática es de conocimiento general y no es invisible ante la muestra seleccionada.



En esta oportunidad podemos reflejar el primer síntoma de la problemática que se está abordando en esta tesis. Donde podemos visualizar que aun con la obligatoriedad postulada en la Ley Micaela, el 92% de los encuestados asevera no recibir información alguna sobre las Políticas de género.



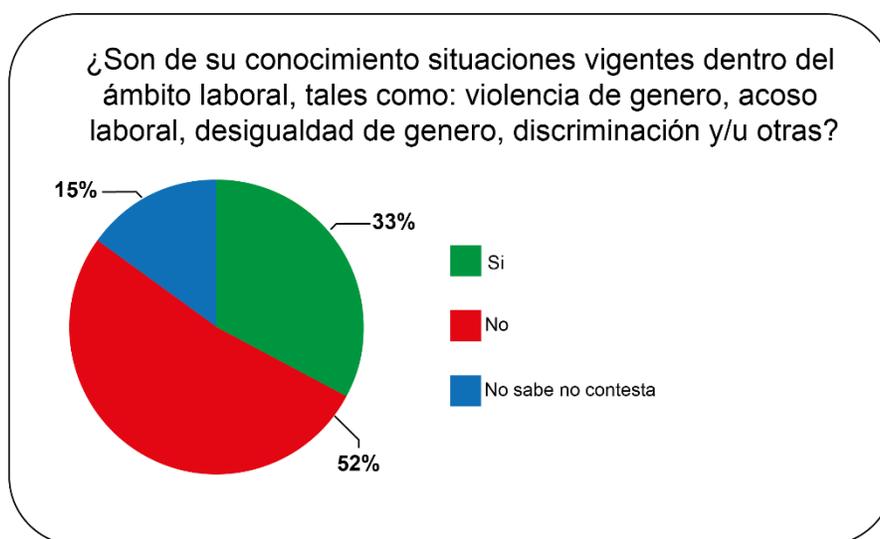
En concordancia con las respuestas anteriores, podemos ver como se refleja la falta de involucramiento por parte de los lideres y las áreas de RRHH y Personal, en la divulgación correcta de las problemáticas de género. El 35% de los encuestados admite haber escuchado sobre la ley, pero no su alcance. Y directamente el 47% contesta de forma negativa. Esta pregunta refleja a la perfección la falta de trazabilidad, y trata de evidenciar que un problema que no se conoce, no es un problema.



Respaldando el punto anterior, solo el 17% de los encuestados sabe cómo dirigirse las áreas que más involucramiento y proactividad deberían tener ante estas problemáticas.

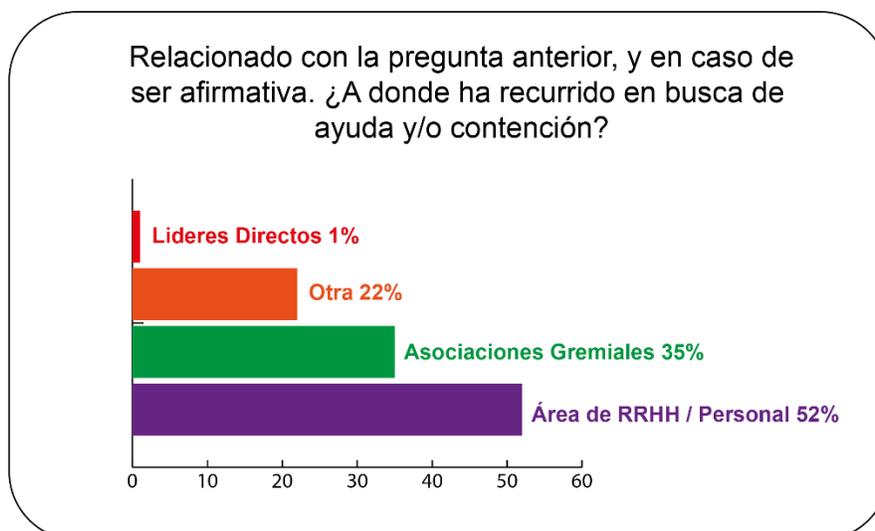
De esta forma se puede confirmar la profundidad de la problemática, ya que quien tiene el problema no sabe a dónde debe recurrir debidamente. Siendo de vital importancia la capacitación para poner a disposición todos los medios de apoyo y contención.

- **Experiencia.**



Nuevamente se puede apreciar un dato alarmante. El 33% de los encuestados ha evidenciado alguno de estos hechos alguna vez dentro del ámbito laboral.

Esta muestra ejemplifica contundentemente los que se desarrolla en el marco teórico y conceptual, dado que marca una impronta de desigualdades sin ser solucionadas.



Esta pregunta nos plantea un nuevo paradigma dentro de la investigación, que no es solamente como prevenir futuros casos, que es de vital importancia, sino como ayudar y como contener a quienes sufren o han sufrido situaciones de violencia, acoso, desigualdad, discriminación y/u otras.

El 22% no recurrió a ninguna de las opciones, no pudiendo evidenciar el problema y actuar en consecuencia. También podemos ver la importancia del área de RRHH / Personal y los sindicatos, ya que en conjunto representan 87% de los espacios de ayuda o contención y los cuales necesitan ser actores fundamentales para luchar contra esta problemática.

En los resultados, podemos evidenciar una clara inclinación de los trabajadores a recurrir a la representación gremial como entidad que supla esas necesidades, y que sea un observador ajeno a los intereses de las organizaciones privadas. Siendo estos quienes consideren que van a velar por sus derechos.

### **12.9. Conclusión de la investigación.**

La investigación, vinculada con la hipótesis planteada, logran mostrar una realidad alarmante. No solo es innegable que ocurrieron y ocurren hechos de violencia y desigualdad, y que los mismos no solo son comprobables, además son más recurrentes de lo imaginado; Sino que además no están dadas las condiciones de conocimiento y ayuda para prevenir y actuar.

Que la Ley Micaela, no esté siendo correctamente implementada, evidencia la falta de involucramiento de los líderes de las áreas, pero mucho mas de aquellos sectores los cuales tiene la obligatoriedad tanto legal como moral, de brindar las respuestas y espacios necesarios para la tratativa de estos temas.

Asimismo, la gravedad de esta problemática establece que el camino requiere la sinergia de todos los intervinientes: Organizaciones, Líderes, RRHH y Sindicatos. Teniendo que centrar sus fuerzas y recursos, para lograr la igualdad necesaria para el desarrollo de todos los individuos y los ámbitos de trabajo.

Siendo que el 33% de los encuestados ha evidenciado alguno de estos hechos, alguna vez, dentro del ámbito laboral. Estos datos específicos de esta muestra dan el contexto de la problemática, y no son para tomarlos a la ligera, siendo un llamado serio de alerta de una problemática que va a continuar. Así también se demarca en números puros y duros a quienes se recurre en esos casos, a quien se pide “ayuda”, y ahí es muy marcada la inclinación de recurrir al área de RRHH, dado que el 52% se inclina a pedir asistencia en ese sector. Y no menos importante es evidenciar el grado de importancias que poseen las entidades sindicales como salvoconducto de los trabajadores, con un factor de 35% para solicitar asistencia a los sindicatos. En conjunto representan 87% de los espacios de ayuda o contención, y los cuales necesitan ser actores fundamentales para luchar contra esta problemática.

### **13. CONCLUSION.**

La realidad a la que se intenta hacer referencia en este trabajo es el cambio de paradigma que conlleva las nuevas cosmovisiones sobre la aplicación de políticas inclusivas que promuevan la igualdad y paridad de género. Para esto, las áreas de RRHH (tanto en el ámbito público como privado), como socio estratégico generador de clima y cultura principalmente, deberán desarrollar un estricto plan estratégico para abarcar esta nueva generación de condiciones e igualdades. Para así no solo estar acorde a la normativa vigente, sino satisfacer la exigencia del mercado actual, y también anticiparse al dinamismo que este propone.

El tema de este TFM no intenta delinear un procedimiento a seguir bajo los parámetros vistos, ni como incluir factores o directrices a plasmar en un tablero de comando, sino que se intenta poner en evidencia que el cambio de paradigma golpea de lleno a las viejas estructuras, principalmente a Recursos Humanos. Ya que acarrea una doble responsabilidad: por una parte, la de controlador, proveedor, y hacedor de nuevos estándares; y por otra como ejecutor estricto de la normativa vigente.

La “opción” de aplicación ya no es el camino, sino que es el hecho puro y duro, dado que la sociedad cambia constantemente. Llevando inexorablemente a producir nuevos estándares multidireccionales.

Las violencias de género no son un asunto de la esfera privada, dado que pueden ocurrir tanto en espacio público como privado. Nunca deben ser debatibles por ser una cuestión personal o privada, debido a que se replican por ser una práctica estructural que viola los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas.

Todos y todas podemos, y debemos, contribuir a erradicar estas violencias: la sociedad, el estado, las empresas, instituciones educativas y de formación, y también Recursos Humanos.

En particular esta última, que por momentos parecería que solo se define como “socio estratégico” de las organizaciones; aunque su verdadera función es la de ser la encargada de implementar protocolos contra las violencias, como así también contar con herramientas claras para identificar y responder antes estas situación y desigualdades que se producen diariamente en las vidas de sus trabajadores, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

El generar un contenido como el que se ve expuesto en el marco teórico y conceptual, lo que intenta es mostrar el extenso desarrollo de las mal llamadas, “temáticas de género”, dando cuenta de todas las cuestiones solapadas que se lleva por delante el demostrar una problemática de esta magnitud.

Lo más importante que se intenta fundamentar, es la ausencia de trabajo en el área de Recursos Humanos, que está claramente marcada en los resultados de la muestra de la encuesta, dando resultados significativos de la falta de su aplicabilidad en la transversalización de las políticas de género.

El dato más notorio se encontró sobre la situación y pregunta específica; si se recibe información, cursos, canales de consulta sobre políticas de género o diversidad la obligatoriedad postulada en la Ley Micaela, el 92% de los encuestados aseguró no recibir información alguna sobre las Políticas de género. Dando contundentes muestras de lo serio que es poner foco en las futuras capacitaciones.

Lo mismo se repite en la pregunta; si conoce la Ley Micaela y el alcance de la misma: el 47% contestó de forma negativa. Esta pregunta refleja a la perfección la falta de trazabilidad, y trata de evidenciar que un problema que no se conoce, no es un problema.

La causa fundamental es la falta de una implementación que muestre y ponga en evidencia mecanismos de resolución de conflictos o de tratamiento de los mismo ante una de las

cuestiones delineadas en el marco teórico. Al no “verse” el problema nunca se va a tratar de raíz, y menos aún una se va a lograr evitar de alguna manera.

El efectuar una propuesta de tratamiento a esta temática y cambio de paradigma, creo que se basan en un norte claro, entendiendo que todas las herramientas están al alcance, de no solo el área de RRHH, sino de los sindicatos y demás áreas intervinientes. A pesar de que la problemática acarrea un cambio de criterio cultural, y social, es necesario realizar mediciones que establezcan parámetros. De los cuales se estimará el incumplimiento de la ley misma, y en consecuencia sus sanciones respectivas. Pero no a modo de amenaza, sino sabiendo el camino a seguir y corregir.

Siendo consciente que la conclusión, o síntesis efectuada es de carácter declarativo, considero que el aporte mismo es ese mismo. Es dar visualización a una problemática que acarrea serías vicisitudes para el área de Recursos Humanos. Siendo que, en mi humilde opinión, comenzar a visualizar el problema es el primer paso para abordarlo. Pero principalmente el enfoque que debe hacerse es integrado hacia el todo, y obviamente con perspectiva de género.

Cómo aporte sobre el abordaje en esta temática considero que se debe distinguir entre diferentes ejes: prevención, implementación y abordamiento.

#### Prevención:

En tanto a la prevención, la importancia de readecuar la prevención, siendo la palabra clave en la implementación de la transversalidad de género.

1. El acercamiento a la información, y también a la capacitación de esta temática hacen al conocimiento del problema. Debiendo ser implementado de manera multidireccional, y sin objeciones.

2. Tener en cuenta la identificación de los grupos o sectores que se encuentran más expuestos. Como así también aquellos grupos y sectores menos visibilizados, y que son de suma importancia dar a conocer.

3. La implementación taxativa de la normativa vigente genera como impacto ser el mejor efecto disuasivo para este tipo de conductas.

### Implementación

1. Desde una primera parte del abordamiento el enfoque es en cuanto a la formación, y en la cual uno brindar orientación. Es imprescindible el hecho brindar fehacientemente recursos sobre la información a la totalidad de personas involucradas, trabajadores, empleados, autoridades, jefaturas, y representantes gremiales.

2. El aspecto orientativo, y de formación desde el área de RRHH, hacia el resto, siendo que será la encargada de implementar estas políticas. Brindando distintos medios de difusión y comunicación en la entidad misma, desde un ámbito amigable, y no del ámbito de la exposición. Considerando que quizás, esta sería la mayor posibilidad de acercamiento que tenga como herramienta la gente más afectada.

3. Y desde el aspecto de la sensibilización, abordar a través de diferentes profesionales el carácter intrínseco de la temática, incluyéndola en todas las políticas vinculadas. Siendo la herramienta primordial para poner en dinámica la transversalidad.

### Abordamiento:

Otro punto de suma importancia, y hasta diría que esencial, es poner foco en las cuestiones que van inherentes a la reparación del daño. Y por ende destinar los recursos necesarios que van aparejados con la implementación de esta herramienta.

1. Establecer de manera taxativa, y con una comunicación asertiva las medidas y/o sanciones que derivan de la implementación, como así también un correcto asesoramiento sobre la aplicación de estas.

2. Respecto al poder de inspección, o también llamémosle autoridad preventiva que tendrá el área de RRHH sobre este tipo de situaciones, es necesario darle la suficiente entidad para intervenir sobre cualquier nivel de afectación. lográndose evitar cualquier tipo de interposiciones de poderes, y que no se puedan articular ciertas políticas por la resistencia de cuestiones verticalista.

3. Logar un mecanismo de realización y recolección de denuncia que sea fácil, ágil, accesible y dinámico. Que logre resolver los conflictos, y no los agrave. Y sobre todo no se revictimización a las personas que sufren este tipo de agresiones.

4. Garantizar un método de resolución de conflictos, no sólo por el acceso a los recursos y el apoyo a las víctimas, sino mediante la aplicación de sanciones ejemplificadoras, y medidas ejemplificadoras.

Posteriormente y a mi criterio, será necesario generar el puesto específico de “Líder experto en Diversidad e Inclusión”. Así se otorga entidad al desarrollo de nuevas tareas, las cuales deberán estar certificadas y homologadas por los organismos correspondientes.

Desde la esfera individual, como hombre con privilegios hegemónicos, es vital repensar las masculinidades, deconstruyendo y desarrollando entornos en los que me desenvuelvo habitualmente. Contribuyendo desde la individualidad hacia el afuera, destituyendo el mandato de masculinidad, ayudando a visibilizar las desigualdades, y siendo agente de cambio sobre las estructuras predominantes que consolidan viejas prácticas.

A su vez, Recursos Humanos debe, y tiene que trabajar de forma mancomunada con los sindicatos y viceversa. Los representantes gremiales tienen por obligación, lograr una conjunción de fuerzas en pos de fortalecer los derechos de los trabajadores que representan. No son enemigos, ni se encuentran en una pugna de poder, sino que ambos, y en conjunto con los líderes, son parte de las relaciones laborales. Las entidades gremiales son un socio estratégico debido a que también son los responsables de gestionar, y de garantizar la implementación de la transversalización de las políticas de género. Como también de velar por los derechos de todos los trabajadores en su conjunto. Y quienes sean sus representantes y colaboradores comprendan y se alineen a los objetivos estratégicos, asegurando que son capaces de cumplirlos y propiciando una organización (sistemas y estructuras) que lo permita.

El contexto de la pandemia por Covid-19 llevó a que la experiencia laboral y personal de millones de personas se transforme radicalmente en sólo unos días, generando que se aceleren procesos sociológicos que quizás iban a tardar más tiempo. La capacidad de reinventarse y aggiornarse fue la clave de una sana subsistencia, y esa premisa de reinvención es la que se debe tener en cuenta para futuros procesos.

No hay dudas que la visualización de un problema es el inicio para abordarlo, pero lamentablemente no es la solución definitiva al mismo. La sola capacitación no alcanza, sino que será necesario una certificación anual, y designar personal idóneo sobre el tratamiento de estas cuestiones. La complejidad de esta tarea dará como resultado mayores grados de

especificaciones y de gestión, quizá será necesario un sistema nacional de certificaciones en los colaboradores de RRHH, o quizá sea obligatoria una gestión de homologación en la materia. Todas estas son preguntas sin resolver que intentan evidenciar una nueva y dinámica realidad.

Lo que estos últimos dos años nos ha demostrado, es que hay que ser capaces de tener la virtud de la diversificación y adaptabilidad de los cambios sociológicos que van a seguir ocurriendo.

## 14. BIBLIOGRAFIA.

- Van Morlegan, (2011). “El comportamiento de las personas en las organizaciones”, ed. Eudeba
- Van Morlegan, (2016) Recursos Humanos - Área clave en la gestión de la empresa”. RRHH como aliado estratégico, Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa, Ed. Thomson Reuters, La Ley.
- Presentación sobre los Efectos económicos y sociales e impacto en la vida de las mujeres (2011), por el Comité de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) Comisión Interamericana De Derechos Humanos. El trabajo, la educación y los recursos de las mujeres: La ruta hacia la igualdad en la garantía de los derechos económicos, sociales y culturales. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/mujeres/docs/pdf/MujeresDESC2011>.
- Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 (2016). Decimotercera Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10898.pdf>.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2018). Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018-2020. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/texto\\_piodydiversidad2021-2023\\_109](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/texto_piodydiversidad2021-2023_109.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. (2021). Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT) Estudio Nacional. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut\\_2021\\_resultados\\_definitivos.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut_2021_resultados_definitivos.pdf).
- Informe - Participación de Mujeres en el Estado Nacional (2020). Sindicatura General de

la Presidencia de la Nación. Observatorio de Políticas de Género.

- Participación de mujeres en el Estado Nacional (Actualización-REOGCI 2021), Observatorio de Políticas de Género de SIGEN y presentado en el marco de la XVI Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales del Control Interno del Mercosur
- María José Sucarrat, Camila Corrado Bracco, Juan Martín Argoitia, Natalia Magalí Giordano (2017), Guía de género para empresas. Hacia la paridad por R.E.D de empresas por la diversidad, Escuela de Negocios, Universidad Torcuato di Tella. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Galtung, Johan. (2003). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Gernika: Bakeaz/Gernika Gogoratuz
- Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género, creado por Decreto 680/2020.
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995)
- Convenio N° 190 sobre la violencia y el acoso, y la Recomendación N° 206 fueron adoptados en junio de 2019, de Organización Internacional del Trabajo (OIT): son las primeras normas internacionales del trabajo que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. El Convenio incluye, por primera vez en el derecho internacional, el reconocimiento específico del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, y establece la obligación de respetar, promover y asegurar el disfrute de este derecho (art. 4, 1).
- Ley N° 23.179 promulgada en junio de 1985, se aprobó Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.
- Ley N° 24.632 promulgada en marzo de 1996 aprobó la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém

do Pará, 1994).

- Ley N° 26.485, de abril de 2009, de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales.
- Ley N° 26.618 de julio 2010, por la que se incorporó el matrimonio igualitario a nuestra legislación.
- Ley N° 26.743 de mayo 2012, en la que se estableció que toda persona tiene derecho al reconocimiento de su identidad de género y al trato digno basado en el respeto de esta.
- Ley N° 27.412, de noviembre 2017, de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, que modificó el Código Electoral Nacional.
- Ley N° 27.499, de enero 2019, o Ley MICAELA de Capacitación Obligatoria en Género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado.