



Universidad
Nacional
Villa María

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Dinamizadores de la agenda de género

una reflexión comparativa entre tipos
de organizaciones

Año
2025

Autora
Gonzalez, Natalia L.

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Gonzalez, N. L. (Octubre, 2025). *Dinamizadores de la agenda de género: una reflexión comparativa entre tipos de organizaciones*. IX Congreso de Ciencias Económicas, XIII Congreso de Administración, X Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Innovación y sostenibilidad: Aportes de las Ciencias Económicas ante los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial. Villa María: Universidad Nacional Villa María http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=48283



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**Dinamizadores de la agenda de género:
una reflexión comparativa entre tipos de organizaciones**

Eje 13. Otras líneas de investigación en ciencias económicas.

Gonzalez, Natalia L.

Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento
J. M. Gutierrez 1150 - Los Polvorines, Provincia de Buenos Aires
ngonzale@campus.ungs.edu.ar

Palabras clave: género - organizaciones - igualdad

Introducción

A 10 años de la masiva movilización *Ni una menos*, es evidente que la agenda de género impulsada por los movimientos feministas a nivel social logra permear en los últimos años como una variable de análisis en las organizaciones.

Entendemos que la agenda de género ha evolucionado de tal manera tras lograr que la sociedad la considere un tema socialmente problematizado (Suárez, 1989; Oszlak y O'Donnell, 1995) por lo que, tanto organizaciones privadas de diferentes tamaños, como organizaciones del sector público y de la sociedad civil han incorporado la temática para la gestión cotidiana. Con mayor o menor grado de legitimidad, aceptación e institucionalización es posible identificar acciones de diversa índole en el universo organizacional.

Así, en este trabajo desde un abordaje descriptivo, con información secundaria y documentación de las organizaciones se realiza un repaso reflexivo y no taxativo sobre diversos mecanismos que actúan como dinamizadores de esa agenda o como espejos necesarios de las acciones implementadas.

Si bien se identifican en diferentes tipos organizacionales algunos cursos de acción o prácticas similares o comunes que dinamizan la incorporación de la dimensión de género se establece una distinción entre las argumentaciones que sostienen su incorporación en las organizaciones públicas y las que la sostienen en las privadas.

Organismos internacionales y nacionales, marcos normativos de diferente orden, objetivos, principios y organizaciones debieron hacerse eco y generar las condiciones para instalar en la agenda la cuestión de género que ya se vislumbraba a nivel societal. Así la cuestión de género emerge ya no como un problema social sino como una situación socialmente problematizada (Suárez, 1989; Oszlak y O'Donnell, 1995). De modo que, tal como se reconoce que la sociedad no puede atender todas las necesidades y demandas sino solo aquellas que un grupo considera que debe ser atendida se observa con diferentes niveles de intensidad, problematización e institucionalización la emergencia de la cuestión de género en los diferentes tipos organizacionales. Ackoff (1997) identifica que en cualquier proceso de planificación los medios ocupan un lugar relevante siendo éstos desde de cursos de acción, hasta programas, políticas entre otros.

La hipótesis de trabajo que nos guía puede sintetizarse de la siguiente manera: la perspectiva de género en las organizaciones proviene de diversas fuentes tales como las prácticas e iniciativas de mujeres -que trabajan en las organizaciones- en pos de la igualdad de oportunidades que permite incorporar en las organizaciones nuevas pautas de comportamiento y valores, de la política pública dirigida a las organizaciones específicas, de presiones sociales y sindicales, y de normativa nacional e internacional entre otras.

De este modo y con diferentes grados de legitimidad e institucionalización así como de acciones concretas las organizaciones desarrollan un marco de referencia para la incorporación de la perspectiva de género.

Acerca de la categoría de género

La dimensión o categoría de género es una dimensión relativamente reciente. Tal como nos recuerda Suárez Tomé (2022) hasta 1960, “género”, en su versión en inglés *gender*, se utilizó sólo para referirse a palabras masculinas o femeninas, esto es, como una categoría gramatical: género masculino, género femenino.

Al presente, se lo distingue como un proceso que involucra a mujeres y hombres en un marco cultural y social (Acker,1990; Bonder, 1998). En esta línea, tuvo mucho que ver

Margaret Mead (1994) quien contribuyó en poner en entredicho la perspectiva sexista biologicista. De hecho aborda las diferencias entre los sexos, dando cuenta de elementos que son elaboraciones sociales originalmente ajenos a los hechos biológicos del género de los sexos. De esta manera se superó la visión determinista y se reconoce la dinamicidad de lo masculino y lo femenino de acuerdo a las características del contexto económico y social (Faur, 2004).

Así, los últimos 20 años el término se utilizó de diversas maneras pero que podrían sintetizarse en dos modos: eluso de la categoría para hablar de género refiriéndose a las mujeres y el que se refiere a la construcción cultural de la diferencia sexual, aludiendo a las relaciones sociales de los sexos (Lamas, 2022)

En definitiva, la perspectiva de género se constituye en una categoría analítica que reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los varones, como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática (Lagarde, 1996).

En la Teoría de la Organización, Albert Mills plantea la relación entre el género y la cultura organizacional. En este sentido, es que resulta posible vincular con la cultura organizacional imperante en la organización. Edgar Schein (1988) define a la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

En definitiva, asumir una perspectiva de género invita a reflexionar sobre las prácticas de la organización expresada en los diversos niveles de la cultura organizacional. El enfoque de Schein, en el cual las organizaciones, cualquiera fuere su tipo, son portadoras de valores que -al demostrar de forma reiterada su eficacia para la resolución de problemas concretos cotidianos- pueden transformarse en presunciones culturales, nos ha resultado muy iluminador. Ello puede deberse a que ofrece una visión compleja que combina variables internas (aprendizajes) con externas (adaptación contextual). Su apelación al modelo de la psicología clínica por el cual se hacen conscientes las presunciones culturales “actuadas”, resulta una herramienta adecuada a la introducción

de cambios profundos en las prácticas sociales de los miembros de una organización como implica pensar a las organizaciones atravesadas por la dimensión de género.

Por ende, tal como subraya Francisco Suárez(2020) las organizaciones (sean éstas empresas, cárceles, hospitales, universidades, sindicatos o monasterios) son entendibles si las consideramos como formando parte de una estructura socioeconómica. Ésta estructura la condiciona en sus fines, estructura, procesos, etc. y a la vez ella puede ser protagonista de gran importancia en las transformaciones, como propulsora y obstáculo de los fines colectivos de los distintos grupos, clases, fracciones de clases, etc.

Así la organización condiciona y es condicionada por el contexto, de los fenómenos sociales que ocurren. Si entendemos dicho punto es posible identificar que los estudios de la mujer poseen su núcleo inicial en el siglo XIX con el movimiento de las mujeres sufragistas. De igual manera, desde principios del siglo XX un fenómeno similar por los derechos políticos de la mujer comenzó a gestarse y el período fue coronando por el Primer Congreso Feminista Internacional desarrollado en 1910 (Valobra, 2008). La producción de pensamiento y teoría feminista era un trabajo realizado en forma colectiva y para la década del 60 resultaba imprescindible que la academia se hiciera parte (Hooks, 2017).

El ingreso de las mujeres a las universidades dió el estímulo necesario para abordar desde la academia y los movimientos feministas los estudios de la mujer, (Women's Studies) (Belucci, 1993; Maglie & Frinchaboy, 1987) constituyendo el mayor aporte al debate acerca del poder hegemónico masculino con pretensiones de universalidad y en la forma de construcción de saberes en base a influencias políticas, sociales y económicas. En nuestro país, la fase emerge acompañada por una dictadura militar cobrando relevancia las mujeres como protagonistas de lo público y su resistencia (Barrancos, 2007).

La perspectiva de género como cuestión socialmente problematizada

Resulta ineludible señalar la relevancia que adquiere la agenda de género tanto a nivel societal como organizacional. A nivel de la esfera pública e impulsada por el gobierno nacional la creación de un ministerio en 2019 y por consecuencia una serie de acciones y

articulaciones tanto con en el conjunto de las empresas públicas con las organizaciones del sector público. Por su parte, las organizaciones del sector privado no quedaron exentas del fenómeno social debiendo incorporar matemática de alguna u otra manera.

Para relatar la emergencia de la temática resulta apropiado el repertorio conceptual propuesto por Oszlak y O'Donnell. Los siguientes contenidos o etapas: i) el surgimiento histórico de la cuestión; ii) la toma de posición del Estado y de los demás actores involucrados en la cuestión; iii) el “nudo” encausado en las tomas de posición; iv) el “proceso social tejido”; v) el contexto implicado y sus niveles (el contexto empírico propiamente dicho y la agenda de cuestiones); y vi) la cristalización institucional, resultan propicios para analizar el modo en que permea la agenda de género en la sociedad en su conjunto y en los diversos tipos organizacionales. A estos componentes tiene que agregarse, a su vez, la incidencia que ejercen las condiciones implicadas en la estructura social (Oszlak&O'Donnell, 1995).

Oszlak&O'Donnell indagan acerca de la “cuestión socialmente problematizada” y es uno de los aportes comúnmente utilizados para conocer y analizar el desarrollo e impacto de las políticas públicas. Por su parte Suárez F. (1989) define a los problemas sociales como una condición que afecta a un número significativamente considerable de personas, de un modo considerado conveniente y que según se cree debe corregirse mediante la acción colectiva. El autor sostiene que es prudente preguntarse quienes sufren esa condición, quienes la denuncian y quienes tienen algún interés en que la situación se modifique. Es decir, que no todo problema social se convierte en una cuestión socialmente problematiza y tampoco toda cuestión socialmente problematizada se traduce en una política social con una definición clara.

Con relación a la primera etapa que proponen Oszlak y O'Donnell si realizamos un registro diacrónico sobre la cuestión de género es posible identificar algunos hitos que dan cuenta de su problematización en nuestro país desde el reclamo de los derechos políticos con la sanción del voto femenino y la participación electoral de mujeres a fines de la década del '40 e inicios de los '50 hasta los fenómenos más recientes de este siglo con el Movimiento Ni una menos y la Ley Micaela que se posiciona en la demanda de terminar con la violencia contra las mujeres y fomentar espacios libres de discriminación y maltrato por motivos de género.

Y si bien la génesis histórica de la cuestión la podemos identificar en nuestro país con el reclamo de los derechos políticos de la mujer tiene su surgimiento en un proceso social y político de orden internacional que se venía gestando y que tardíamente llega a la Argentina. Las feministas se movilizaron a escala nacional y en paralelo desarrollaron vínculos internacionales sobre la base de que las mujeres lograron la participación política en varios países de Europa, mientras que en Latinoamérica se convirtieron en países pioneros Cuba, Uruguay, Brasil y Ecuador (Palermo, 2012). Korol (2016) subraya la relevancia de los feminismos que nacen de los movimientos populares. Y es imposible no mencionar en nuestro país a las mujeres que hicieron una bandera de los pañales de sus hijos desaparecidos.

En el siglo XXI las agrupaciones recobran fuerza y conforman un movimiento que tiene su ápice en el mes de junio de 2015, con una masiva movilización tras el femicidio de la adolescente Chiara López, que demanda políticas serias y profundas que terminen con la violencia contra las mujeres. En paralelo surgen cuestiones vinculadas a derechos laborales tales como la disminución de la brecha salarial y la segmentación así como reproductivos como el impulso por la legalización de la interrupción voluntaria del embarazo.

La etapa de toma de posición del Estado y otros actores invertiría el orden ya que la cuestión de género es problematizada y trasciende a la esfera y los medios públicos de comunicación con las masivas movilizaciones realizadas por las mujeres tras la violencia y muerte agrupando allí otras demandas tales como las laborales, salariales, reproductivas y de salud. Estas movilizaciones además se convirtieron en el punto axial y de partida de movilizaciones en toda Latinoamérica. Así, tanto el Estado nacional como organismos internacionales debieron hacerse eco.

El nudo que detalla conceptualmente Oszlak y O'Donnell comienza a gestarse con momentos de toma de decisión a nivel de acciones por parte del Estado conjuntamente con organizaciones sociales. Si bien la figura del femicidio se había aprobado en 2012, tras la movilización masiva de Ni una menos se dieron movimientos culturales y simbólicos, se construyó un lenguaje común entre mujeres y la sociedad en su

conjunto así como presiones para que se instrumenten las reglamentaciones de leyes vigentes.

El proceso social tejido que proponen Oszlaky y O'Donnell giran en torno a las interacciones entre el Estado, las organizaciones y la sociedad civil que dialogan en pos de la cuestión que emerge como socialmente problematizada. Mientras que el Estado reglamenta algunas leyes o reflexiona sobre posibles leyes, la sociedad civil recrudescen sus demandas frente a cada hecho de violencia contra las mujeres o femicidio. En universidades, organizaciones, empresas, líneas de ayuda y presentaciones judiciales el aumento de denuncias y contactos se hace evidente.

De este modo los diversos niveles del Estado comenzaron a implicarse así como las organizaciones del sector público y privado hasta la cristalización institucional por lo que se advierte tal como expresamos precedentemente que en este caso el problema social alcanza el status de cuestión socialmente problematizada con una política pública en paralelo que comienza a desarrollarse.

Dinamizadores de la agenda o una agenda que dinamiza

De acuerdo a los diferentes tipos organizacionales es posible identificar algunos dinamizadores que han impulsado la agenda, tales como movilizaciones, feminicidios que con cobertura mediática importante, posturas políticas por parte de personas públicas de diversas ramas de actividad u organizaciones (asociaciones, gremios) y en paralelo una agenda que dinamiza visibilizando datos, se fortalecen organizaciones o movimientos y genera presión sobre los organismos estatales.

Es decir, que es posible identificar dinamizadores que han resultado anticipados a la construcción de la agenda de género, otros concurrentes y otros surgidos *a la postre* cuando en el común de las organizaciones la temática se encontraba instalada. Es así como en el universo organizacional, el *mainstreaming* puede definirse como la institucionalización de la perspectiva de género en todas las fases de la dinámica organizacional (Gonzalez y Camarco, 2014).

Si nos detenemos es posible realizar un breve listado de una serie de normativas y/o acciones que dan cuenta de estos dinamizadores. Algunos que fueron apropiados por los diversos tipos organizacionales y otros con cierta especificidad.

A nivel de normativas internacionales podemos mencionar primer lugar el Seminario del Programa de Estudios sobre la Mujer en América Latina y el Caribe celebrado en México y auspiciado por la UNESCO (1985); la Convención 190 sobre la violencia y acoso de la OIT; y el Informe Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial de 2017. Más cercanos en el tiempo el Programa GANAR GANAR de la ONU (Nacional Unidas) y la Guía para promover la igualdad de género en las empresas del Caribe y América latina (2024) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han tenido gran impacto en las empresas privadas en nuestro país. Las principales líneas de acción que radican en elaborar planes de acción de igualdad sobre la base de igualdad salarial, liderazgo femenino, protocolos en las empresas fue aceptado por más de un centenar de empresas que logran el reconocimiento tras avanzar en las propuestas (ONU Mujeres, 2021). A nivel nacional, el impulso de la Norma IRAM de Sistema de Gestión para la equidad de género ha tenido mucha importancia que sin embargo al presente no ha avanzado demasiado. En el nivel de empresas existe evidencia que da cuenta de organizaciones generizadas y de trabajo a nivel superficial sobre la dimensión de género (Gonzalez et al, 2024)

A nivel nacional con leyes e instituciones tanto la Ley Micaela como la creación del Ministerio de Mujeres y Diversidad en 2019 fueron el corolario de la institucionalización. Los ministerios se replicaron a nivel provincial y local y las normativa federal comenzó a instrumentarse en todo el ámbito público. Las empresas públicas por su esquema particular contaron con los Lineamientos para la igualdad de género en las empresas y sociedad del Estado (2020) y un fuerte voluntarismo político para impulsar seriamente prácticas que propiciaran espacios laborales libres de discriminación por motivos de género y propicios para el desarrollo de la igualdad. Asimismo, se siguió el objetivo de la paridad política con la instrumentación de los cupos y reformas electorales para ello y la ampliación de derechos con la ampliación del cupo laboral travesti trans. El Programa Igualar y el Sello Igualar han sido iniciativas que propiciaron el reconocimiento del avance de las empresas en la agenda de género. Tanto mecanismos formales como informales han contribuido y se convierten en dinamizadores de las temáticas de género. Dentro de los formales las normativas que se

impulsaron a nivel nacional también se replicaron en el nivel provincial y municipal o local. Muchas normativas se implementaron de forma masiva en todos los niveles del Estado propiciando además una demanda genuina por parte del personal femenino de las organizaciones.

El caso de las organizaciones de la sociedad civil es específico en tanto que movimientos no formalizados han sido parte de la génesis y luego se han ido incorporando las prácticas en las organizaciones. Cavallero Gago (2020) advierten y no les parece anecdótico que en el Paro Internacional Feminista de 2020 en Argentina la huelga y la movilización haya tenido una consigna común que sintetiza este recorrido por el cual el movimiento feminista ha confrontado con el gobierno de las finanzas: “ladeuda es con nosotras y nosotres”, invirtiendo los términos de quiénes son los acreedores y abriendo un horizonte de insubordinación y antagonismo entre huelga y finanzas.

Además surgieron muchas organizaciones de la sociedad civil que hicieron de sus objetivos el lema de la perspectiva de género con campañas masivas de sensibilización sobre violencia de género y femicidios, la formación en perspectiva de género y la incidencia política. Agrupaciones sindicales, gremios y sindicatos de las diversas ramas de actividad incorporaron áreas o secretarías específicas para abordar la temática en las propias instituciones.

De este modo en los tres tipos organizacionales señalados, empresas, organismos del sector público que incluye a las empresas y las organizaciones de la sociedad civil existen dinamizadores tales como leyes, normativas, acciones y demandas en pos de propiciar la perspectiva de género. Algunos de esos dinamizadores no son más que el reflejo de una demanda que ha crecido en el tiempo hasta convertirse en una *cuestión socialmente problematizada* y que ha encontrado en los diversos tipos de organizaciones diferentes tipos de eco y mayor o menor grado de éxito e institucionalización.

A modo de cierre: elementos para la discusión

Del derrotero de normativas e institucionalizaciones de la agenda de género no hay duda que este fenómeno desde sus inicios en el siglo pasado con los derechos políticos y

reproductivos de las mujeres han surgido bajo el mero impulso, reclamo, organización y movilización de las mujeres. A modo de reflexión comparativa resulta en primer lugar una fuerte presencia de movilización social que logra instalar el tema como una cuestión socialmente problematiza. Desde ese logro, a nivel estatal es posible identificar como se institucionaliza a nivel nacional y local con un ministerio, leyes, normativas y acciones concretas como las líneas de ayuda. En el caso de las empresas públicas se constata un verdadero voluntarismo político que logra a fuerza de decisión política que la agenda de género permee en este tipo organizacional. Las organizaciones de la sociedad civil(osc) y las empresas son casos con diversos grados de heterogeneidad, tanto que se representan casos de emergencia de osc cuyo público objetivo son las mujeres y disidencias como otras que incorporar en sus prácticas la dimensión de género. Las empresas tras la presión societal y de organismos internacionales van construyendo una agenda de negocio para incorporar la temática de género, línea que requiere de una exploración en profundidad.

Referencias bibliográficas

- Acker J. (1990) Hierarchies, jobs, bodies, *Gender & Society*, 4 (2)
- Belucci M. (1993) De los estudios de la Mujer a los estudios de género en Fernández A. (comp) *Las mujeres en la imaginación colectiva*, Barcelona: Paidós
- Barrancos D (2007) *Mujeres en la Sociedad Argentina*, Buenos Aires, Sudamericana
- Bonder G. (1998) Género y epistemologías en Montecinos (comps) *Géneros y Epistemologías*, Santiago de Chile: Lom Ediciones
- Cavallero L. & Gago V. (2020) *Una lectura feminista de la deuda*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Tinta Limón
- González N; González V; Pinzón A. (2024) Perspectiva de género en las organizaciones: un camino sinuoso al aprendizaje organizacional, *Revista Trabajo y Sociedad* N° 42, Vol. XXV, verano 2024, Santiago del Estero, Argentina
- González V. y Yañez M. (2022) Desafíos para la implementación de políticas para la igualdad de género en el ámbito de las empresas públicas en Argentina (2020-2021), *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, Universidad de Chile.
- Hatch M. (2013) *Organization theory*, Oxford University Press
- Hardy, C(1986). “Hambre más dignidad igual ollas comunes”. Colección *Experiencias Populares*. PET. Lima. 1986. (PP 282).

Hooks B (2017) El feminismo es para todo el mundo

Isuani F. (2020) El legado de Francisco Suárez, un pionero de la sociología de las organizaciones, Cuadernos del INAP.

Maglie G. y García F (1988) Situación educativa de las mujeres en Argentina, Subsecretaría de la Mujer de la Nación, UNICET

Mead, M. (1994) Sexo y temperamento, España: ALTAYA, 1ra Ed.

SuárezTomè D. (2022) Introducción a la teoría feminista, 1a ed. - Rojas: Nido de Vacas

ONU Mujeres (2021) Programa ganar ganar: La igualdad de género es un buen negocio, Uruguay: ONU

Oszlak O. y O'Donnell G. (1995) Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación, CEDES. Bs. As.

Palermo S (2012) Los derechos políticos de la mujer, Los Polvorines: UNGS.

Suárez F (1989) Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos. CIDES.

Schein (1988) La cultura empresarial y el liderazgo, Editorial Plaza y Janes, Barcelona

Valobra A. (2008) Feminismo, sugragismo y mujeres en la primera mitad del siglo XX, Amnis 01/06/2008