



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Maestría

TÍTULO:

Gestión del cambio y resignificación de la cultura organizacional ante la implementación de políticas de género y diversidad en el Banco de la Provincia de Buenos Aires. Estudio de caso en sucursal (2020-2024)

ALUMNO: C.P. SANTIAGO HEREDIA
DIRECTOR: DR. SANTIAGO ZEMAITIS
COHORTE: 2021



ÍNDICE

1. AGRADECIMIENTOS	3
2. INTRODUCCIÓN	4
2.1 Tema	4
2.2 Estado del arte	5
2.3 Justificación	11
2.4 Problema	12
2.5 Pregunta problematizante	14
2.6 Objetivo general	14
2.7 Objetivos específicos	14
2.8 Hipótesis	15
2.9 Marco teórico	15
2.10 Marco conceptual	20
2.10.1 Resignificación cultural	20
2.10.2 Igualdad en la diversidad	21
2.11 Técnica de investigación	22
3. CAPÍTULO 1. Hacia la institucionalización de las iniciativas de inclusión de Mujeres, Géneros y Diversidades	25
3.1 Análisis de las fuentes secundarias	25
3.2 Análisis de las entrevistas	40
4. CAPÍTULO 2: Hacia una cultura organizacional inclusiva	44
5. CAPÍTULO 3: Aproximaciones y rasgos de una nueva cultura	59
6. CONCLUSIONES	66
7. BIBLIOGRAFÍA	70



1. AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a mi familia por acompañarme a lo largo de todo el proceso que implicó esta tesis.

A mis compañeros y compañeras de trabajo, quienes me han alentado a culminarla y completar mi propósito personal de poner luz a los avances en la temática dentro de la organización de estudio.

A la Lic. Gabriela Santagada, por haber sido mi faro cuando esa luz se disipaba y yo me perdía.

A la Lic. Mariana Heredia y Lic. María Clara Saptié, que son dos grandes profesionales que nutrieron mis reflexiones sin pausa.

Agradezco además a mis compañeros y compañeras de cursada de esta Maestría, quienes me han realizado aportes muy valiosos que contribuyeron a mi desarrollo como profesional de las Ciencias Económicas.

Y por último y especialmente, agradezco a mi director de tesis Dr. Santiago Zemaitis (UNLP/CONICET), quien con mucha paciencia y disponibilidad me acompañó en este camino.



2. INTRODUCCIÓN

2.1 Tema

En esta investigación abordaré la exploración y el análisis de una experiencia en la gestión bancaria sobre la implementación de acciones en torno a las problemáticas de género y las diversidades sexo-genéricas. Para ello, estudiaré un caso situado dentro del Banco de la Provincia de Buenos Aires, desde la óptica de una sucursal. Me interesa conocer el proceso, los actores implicados y las acciones concretas realizadas ante una política que viene a responder una demanda hacia el interior de la institución, como son las situaciones de violencia por motivos de género y/u orientación sexual y/o discriminación hacia las mujeres y las personas disidentes del colectivo LGBTQI+¹.

El tema es entonces la gestión del cambio cultural hacia el interior de una empresa pública como lo es el Banco de la Provincia de Buenos Aires, sus motivaciones, concreciones y desarrollo inicial, puntualmente a partir de la creación de la Gerencia de Mujeres, Género y Diversidad.

Propongo analizar cómo la cultura de la organización del banco comenzó a resignificarse a partir del surgimiento de políticas de igualdad que tienden a asegurar los derechos de las mujeres y los colectivos de la diversidad sexual, y de qué manera se da tratamiento a las cuestiones relacionadas a ello dentro del ámbito laboral.

Específicamente, me interesa centrar el estudio en el surgimiento e implementación de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, área que comenzó sus actividades en el año 2020, hasta el momento del presente trabajo, es decir, septiembre de 2024.

Para todo ello, propongo abordar la investigación desde un estudio de caso, donde contemplaré situaciones que dan cuenta del proceso de transformación cultural que está atravesando el Banco, y, particularmente, observar cómo se traduce este cambio en una sucursal. Desde mi función como gerente allí durante dos años, fui acompañando en la

¹ Esta sigla toma las iniciales de las palabras Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans, *Queer*, Intersex, fue históricamente utilizada para visibilizar sociopolíticamente la diversidad sexual. Dado que su composición es dinámica, es decir, que va variando a lo largo del tiempo, se le agrega el signo +, incluyendo otras identidades y orientaciones sexuales: travestis, transgéneros, transexuales, pansexuales, asexuales, no binarios, intersex, entre otros/as.



implementación de las políticas y prácticas que la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, desde su posición central, promulga, predica y practica.

Por lo expuesto, tengo reciente y profundo conocimiento sobre el funcionamiento interno de esa filial y un gran compromiso por haberla supervisado durante el período en el que esta nueva gerencia central daba sus primeros pasos.

2.2 Estado del arte

Para la realización de este estudio, parto de considerar a las organizaciones como sistemas sociales desde el punto de vista sistémico. Autores como Katz & Kahn (1986) las han definido hace tiempo como:

Sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno (...) (Katz & Kahn, 1986, p. 32).

Entendiendo que estos sistemas están compuestos por personas y que se retroalimentan de su entorno, se desprende desde allí la importancia de destacar como un primer aspecto importante que, lo que sucede fuera de la organización, es decir, en la comunidad, tiene un impacto dentro de ella. Este es un supuesto inicial central en el tema de mi investigación y en el caso de estudio que abordo, en la medida que me interesa conocer cómo se interpelan, modifican y cambian las organizaciones a partir de los cambios socioculturales que emergen por fuera de ella pero que, sin duda, la terminan afectando y constituyendo.

Según la clásica definición de Schein (1985), la cultura organizacional es “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (Schein, 1985, p. 17).

Este último autor sostiene entonces que los componentes menos visibles de la empresa tal como las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización, definen las



manifestaciones más visibles como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas e internas o la selección de los productos que la compañía ofrece.

Sin embargo, a fines de acercarme mejor al tema que me propongo analizar en la investigación, considero importante integrar esta definición con la propuesta por Garavano (2021), que desde un punto de vista antropológico señala que, en toda organización,

(...) existe una estructura puesta al servicio del cumplimiento de sus fines específicos. La conforman un conjunto de personas que operan también en función de esos objetivos, utilizando ciertos recursos. Pero cuando la gente actúa en organizaciones no deja de desarrollar algo que tenemos todos los humanos por igual, aunque cada pueblo puede que tenga una en particular que lo identifica: la cultura. Y la cultura que más nos interesa es la que llamamos organizacional. (Garavano, 2021, p. 28).

En este sentido, la cultura de las empresas no es ajena a las situaciones que, con mayor frecuencia durante los últimos años, comenzaron a hacerse visibles en relación con la desigualdad de género y discriminación hacia las mujeres y las identidades sexo-genéricas disidentes, y, sobre todo, a la visibilización de sus problemáticas sociales tales como la discriminación y violencias múltiples por motivos de género y/u orientación sexual.

En esta línea, Garavano, además enfatiza la dimensión cultural de las organizaciones sociales, aspecto central a considerar en el caso de estudio que pretendo abordar:

Es necesario aclarar que no es la cultura entendida como conocimientos refinados, o formas de buena educación, ni tampoco las bellas artes o la literatura. Hablamos de cultura en un sentido antropológico. Es todo lo que los seres humanos hemos construido en el mundo y todo lo que nos representamos de ese mundo, las formas de hacer, de pensar y de expresar. Desde este punto de vista, no hay distinguos de más o menos cultura, mejor o peor cultura: todos los humanos tenemos cultura (Garavano, 2021, p. 30).



De esta forma, se enfatiza la singularidad que cada persona posee como individuo, quien, a su vez, convive en sociedad, se vincula con organizaciones, y, probablemente, conforma alguna de ellas como parte de un equipo de trabajo. Asimismo, se da cuenta de la necesidad existente dentro de las empresas de reconocer este proceso de cambio cultural y gestionar su impacto o bien, de abordar internamente formas de integrar conceptos relacionados a cuestiones sobre género y diversidad que se traducen en una resignificación cultural en pos de un ámbito laboral libre de violencias y discriminaciones.

En concordancia con Archetti (1998), considero que “(...) el cambio cultural puede ocurrir cuando es posible reemplazar una doctrina o discurso inconsistente por uno mejor o cuando los actores mismos reconocen que sus conceptos o creencias no son totalmente adecuados para resolver importantes problemas sociales o técnicos” (Boivin, Rosato, Arribas, & Archetti, 1998, p. 229).

En los últimos tiempos, la atención creciente por la cultura organizacional y la gestión de su transformación está estrechamente relacionada con el desarrollo de estrategias que mejoren la competitividad de las organizaciones, en tanto el foco se ubica en el lograr potenciar a las personas. Por este motivo es que se han desarrollado diferentes enfoques, ya sean cuantitativos y/o cualitativos, para gestionar la cultura organizacional y e intervenir en su evolución, que dan un marco sólido fundamentado en evidencia para describir y entender los aspectos abstractos que componen su cultura.

Otro enfoque para estudiar la gestión del cambio cultural dentro de las organizaciones es el desarrollado por el investigador Hofstede (1991), que considera las características de cada país dentro del cual funciona una organización. Su trabajo surgió a partir de una encuesta de clima laboral realizada en una empresa multinacional norteamericana, a la cual adicionó interrogantes para identificar discrepancias culturales entre países. Hofstede llegó a la conclusión de que la cultura nacional era lo que determinaba las respuestas obtenidas en su cuestionario, considerando que todos los participantes de la encuesta trabajaban en la misma organización y poseían parecido rango de jerarquía. Así, determinó que todas las sociedades poseen problemáticas semejantes y que la cultura, tal como ocurre dentro de las organizaciones, constituye la forma de responder a esas problemáticas, que agrupó en cinco dimensiones. En primer lugar, la dimensión relacionada al nivel en que las personas con menos poder dentro de una organización aceptan y esperan que el poder se distribuya de



forma desigual. Luego, la medida en que el comportamiento de cada individuo y su manera de identificarse con el resto de las personas determina si una organización es más individualista o colectivista. En tercer lugar, el autor habla de los términos feminidad y masculinidad vinculándolos a comportamientos asociadas a cada uno de ellos. La cuarta dimensión, hace referencia al grado en que los integrantes de una organización sienten que un hecho incierto o desconocido representa una amenaza. Por último, Hofstede sostiene que el tipo de relación que la organización posee con el factor tiempo determinará si priorizará la situación presente por sobre la trascendencia a plazo, o al revés.

Por último, cabe mencionar otro enfoque para la gestión del cambio cultural, que fue desarrollado por Daniel Denison (1995), basado en la realización de encuestas de relevamiento con el objetivo de conceptualizar la cultura de una manera que resulte útil para gerentes o para quienes estén llevando a cabo un proceso de cambio. Este enfoque surge de las investigaciones que este autor realizó acerca del efecto que la cultura ejerce sobre el rendimiento de los proyectos y los negocios, a partir de las cuales propone que hay ciertos aspectos culturales que poseen alto impacto en el desempeño de una organización, como, por ejemplo, el grado de involucramiento y compromiso de las personas, la adaptabilidad al entorno, la claridad en la misión y metas, y la integridad.

Los autores Steizel, Karpf, & Maffeo (2019), para comprender la cultura y gestionar su transformación, sostienen que:

(...) es vital iniciar el estudio de una cultura desde un enfoque, (...) seleccionar desde qué marco se va a analizar, medir y/o gestionar la transformación cultural. Muchas veces desde Recursos Humanos se inician cambios culturales sin un adecuado entendimiento del enfoque que se utilizará para el mismo (Steizel, Karpf, & Maffeo, 2019, p. 4).

Asimismo, dentro de sus recomendaciones para intervenir en el proceso de resignificación cultural, resaltan que definir la cultura deseada, no resuelve el problema de la gestión de la transformación cultural *per se*: “Es solo un punto de partida para encuadrar la discusión que una organización debe tener, con el fin de identificar qué cultura y comportamientos desea cambiar” (Steizel, Karpf, & Maffeo, 2019, p. 4).



Tomando estos antecedentes conceptuales, considero relevante incorporar las nociones sobre género y diversidad, dentro de la gestión de la cultura de una organización, suponiendo el desafío que puede representar su resignificación y cómo estos términos colaboran en visibilizar desigualdades y relaciones jerárquicas.

Al comenzar la investigación para realizar este trabajo, me he encontrado con que existe escasa producción académica e intelectual sobre el tema de estudio, es decir, acerca de los cruces entre las organizaciones bancarias y sus resignificaciones en relación con los cambios actuales en los campos del género y la sexualidad. Sin embargo, sí se han desarrollado conceptos vinculados a la relación desigual de poder entre mujeres y varones en cuanto a la división del trabajo.

Por ejemplo, bajo la influencia del marxismo, las autoras francesas feministas Delphy y Kergoat, entre otras, vincularon los modos de producción con las relaciones sociales basadas en el sistema patriarcal y sexista, dentro de las cuales aparecerían los hombres como opresores y las mujeres como oprimidas.

La mencionada autora Delphy (1998) sostiene que:

Constatamos la existencia de dos modos de producción en nuestra sociedad: la mayoría de las mercancías son producidas en el modo industrial; los servicios domésticos, la educación de los hijos y un número interesante de mercancías son producidos en el modelo familiar. El primer modo de producción da lugar a la explotación capitalista, el segundo da lugar a la explotación familiar, o, más exactamente, patriarcal (Delphy, 1998, p. 22).

Siguiendo esta idea, Kergoat (2001) define a la división sexual del trabajo como:

(...) la forma de división del trabajo social que se desprende de las relaciones sociales de sexo, histórica y socialmente modulada. Tiene como característica la asignación prioritaria de los hombres a la esfera productiva y de las mujeres a la esfera reproductiva, así como, simultáneamente, la captación por parte de los hombres de las funciones con fuerte valor social agregado (políticas, religiosas, militares, etc.). (Kergoat, 2001, p. 79).



Esta autora sostiene que hay dos principios que rigen esta división. Por un lado, el principio de *separación o segregación*, el cual se basa en que hay trabajos socialmente naturalizados que son para hombres y otros trabajos que son para mujeres. Y, por otro lado, se encuentra el principio *jerárquico*, que sostiene que el trabajo de un hombre representa más valor que el trabajo de una mujer, es decir, muestra un carácter sexista de estas vinculaciones, esto es, la jerarquización histórica y socialmente construida de un género (masculino) sobre el otro (femenino).

Particularmente, en referencia al interior de las organizaciones del mercado laboral, la autora Wainerman (1996) resalta que existen tres tipos de disociaciones por género. En primer lugar, la disociación *horizontal* que hace referencia a la distribución desigual por sexo entre sectores específicos de ciertas actividades, reagrupados en un concentrado número de profesiones, con alto grado de feminización. En segundo lugar, la *vertical*, que indica que, dentro del mismo sector o actividad, los hombres ocupan los puestos más altos en la pirámide de jerarquías, teniendo las mujeres mayor dificultad que los hombres para acceder a los puestos elevados. Por último, la disociación *salarial*, que representa el hecho de que ante igual tarea los hombres perciben, en general, un mayor salario que las mujeres. Estos y otros estudios entonces advierten, desde una mirada atenta a las relaciones entre los géneros, sobre la desigualdad en la distribución de roles, tareas y salarios al interior de las organizaciones e instituciones sociales. Ahora bien, ¿es posible la transformación o el cambio en una cultura institucional donde se conserva en buena medida la distribución desigual de las tareas que realizan las personas en su interior?

La transformación cultural de una organización, tal como lo explica el autor Phegan (1998), depende de factores como el tamaño de dicha organización, el grado de compromiso de sus líderes, y de la disponibilidad del recurso tiempo. Sostiene que “con un liderazgo activo, los resultados positivos comenzarán de inmediato. Incluso en la organización más grande, las personas de todos los niveles pronto se darán cuenta de que la cultura está cambiando para mejor” (Phegan, 1998, p. 137).

En este sentido, es necesario que las organizaciones dirijan esfuerzos activamente para hacer que el ámbito de trabajo sea atractivo, se base en relaciones de confianza y buena comunicación, para que, de esta forma, cada persona se sienta productiva y valorada.



Partiendo entonces de los antecedentes seleccionados, en el presente caso de estudio, intento demostrar que el Banco de la Provincia de Buenos Aires es una experiencia novedosa que puede considerarse para evidenciar rasgos de un proceso de gestión y transformación cultural dentro de una organización, y, por lo tanto, es también el motivo para llevar a cabo la investigación. Sin ánimos de ser una experiencia ejemplificadora, espero que esta tesis sea un aporte para poder pensar en los cambios necesarios en nuestras organizaciones sociales, los ámbitos de trabajo, y por tanto de la sociedad en general.

2.3 Justificación

En la actualidad, no hay profundos conocimientos de lo que ocurre en las empresas u organizaciones en relación con las violencias de género y la discriminación, que hayan sido expuestos o producidos de manera académica o intelectual. Con esta investigación pretendo evidenciar la necesidad de desarrollar políticas que acompañen el desarrollo personal de igual manera dentro de la diversidad. Hasta hace muy poco tiempo, la violencia y el acoso por cuestiones de género u orientación sexual no era un tema visible. Sin embargo, actualmente, ocupa un lugar en la agenda pública. Probablemente el fenómeno Ni Una Menos² en 2015, haya sido un movimiento que impulsó a visibilizar estos aspectos, antes silenciados u omitidos en la sociedad en general y al interior de las organizaciones e instituciones bancarias, en particular. Por otro lado, es relevante conocer las motivaciones, razones o causas que impulsan transformaciones al interior de estas organizaciones a partir de reconocer cambios y avances en materia de derechos humanos que se dieron lugar en nuestro país desde hace varios años, y entender cómo se gestiona la resignificación cultural ante la emergencia de estas políticas puntuales.

Mi posicionamiento de tesista investigador está vinculado a mi desempeño profesional en el pasado en la organización que aquí indago. Dado que desde el mes de enero del año 2021 y hasta diciembre de 2022 formé parte del equipo de una sucursal como gerente, conozco

² El movimiento Ni Una Menos emergió en Argentina en 2015 como respuesta colectiva ante la creciente visibilidad de los femicidios y otras formas de violencia de género. Desde entonces, se ha consolidado como una expresión del feminismo latinoamericano, con una fuerte impronta popular, interseccional y transnacional. <https://uch.edu.ar/noticia/697/ni-una-menos-movimiento-social-y-lucha-feminista-contra-la-violencia-de-genero-en-america-latina>



cercanamente este caso y desde allí la factibilidad de esta investigación. A partir de enero 2023 fui seleccionado y convocado para el rol de subgerente dentro de la gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, cargo que ocupé hasta junio del 2024.

Antes del surgimiento de esta Gerencia, no se ofrecía resistencia a las violencias desde una perspectiva de género, ni tampoco se conocían en el banco protocolos, políticas de igualdad, ni afirmaciones a favor de mujeres y diversidades.

Con esta investigación buscaré entonces evidenciar cómo a partir de la creación de una gerencia especializada en abordaje de violencias por razones de género se logra, por un lado, impactar en las formas de vinculación entre la organización y las personas que la habitan, y entre las personas en sí, implicando esto una resignificación de la cultura empresarial, y, por otro lado, se logra también una mejora en la comunicación entre las personas, obteniendo relaciones basadas en el respeto que se traducen en vínculos más efectivos y eficientes para la empresa.

2.4 Problema

La prevalencia de las tradiciones y las formas de organización social patriarcales y sexistas se hacen visibles en los ámbitos sociales actuales como los ámbitos laborales en las empresas. Diferentes prácticas instituidas dan cuenta de ello: como la participación mayoritaria de varones en puestos de mayor jerarquía, o bien en la dimensión de los vínculos interpersonales en cuanto a las situaciones de violencias o discriminación por motivos de género u orientación sexual, donde personas del colectivo LGBTQI+ siguen padeciendo.

Sin embargo, y por estos motivos, en la Argentina actual, históricas demandas por el acceso a los derechos sexuales y reproductivos, a una mayor autonomía y decisión de las personas sobre sus cuerpos, a la igualdad en derechos civiles entre todas las personas, la lucha contra la discriminación y las múltiples formas de las violencias por motivos de género u orientación sexual, como también el derecho a la identidad de género autopercibida, se han visto reflejadas en leyes fundamentales como avance de las conquistas de los movimientos



del feminismo y las disidencias sexuales, tanto a nivel nacional³, como en la provincia de Buenos Aires.⁴

En concreto, el problema de estudio es conocer las acciones de resistencia por parte del Banco Provincia en contra de situaciones de discriminación y violencia hacia mujeres e integrantes del movimiento LGBTQI+, y cómo esto conlleva a producir cambios instituyentes al interior de la organización empresarial. Los colectivos de lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, transgéneros, travestis, *queer*, intersexuales, y muchas otras identidades posibles, han hecho cada vez más pública su visibilidad como grupos marginados, al tiempo que se reconocen actualmente algunos cambios importantes en cuanto al reconocimiento de sus demandas por la igualdad de derechos civiles, políticos y de la salud.⁵

En este contexto, las diferentes organizaciones sociales y ámbitos diversos han ido incorporando estrategias para acompañar estos cambios. Varias empresas mostraron avances en este sentido, y puntualmente, el Banco de la Provincia de Buenos Aires, ámbito de indagación de esta investigación, ha sido pionero en hacer acciones de difusión sobre mensajes que incluyen y visibilizan a las mujeres y a las personas LGBTQI+.

Las actitudes discriminatorias conllevan a que las personas que trabajan en organizaciones se vean imposibilitadas de desarrollarse en un clima laboral óptimo, y progresivamente se vaya menoscabando su integridad y salud física y psíquica. El problema de investigación tiene que ver entonces con estudiar, desde la óptica de una sucursal del Banco de la Provincia de Buenos Aires, la iniciativa de la creación de una Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad como una respuesta a las demandas sociales de dichos colectivos.

³ En referencia a: la Ley de Salud Sexual y Procreación Responsable (25.673/03), la Ley de Prevención y sanción de la trata de personas y asistencia a sus víctimas (26.364/08), la Ley de Protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (26.485/09), la Ley Educar en Igualdad: Prevención y Erradicación de la Violencia de Género (27.234/15), la Ley Micaela (27.499/19), la Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo 27.610/20, la ley (27.611/20) de Atención y Cuidado integral de la Salud Durante el Embarazo y la Primera Infancia y el decreto presidencial N°476/2 Reconocimiento del género no binario en el DNI y la más reciente Ley nacional de respuesta integral al VIH, hepatitis virales, otras ITS y Tuberculosis (27.675/22).

⁴ En el territorio de la provincia se destaca: Ley Provincial sobre Violencia de género (12.569), la Ley Provincial de Salud Sexual y Reproductiva (13.066), la Ley Provincial Cupo laboral travesti trans (14.783).

⁵ Nos referimos en concreto a leyes como la del Matrimonio Civil entre parejas del mismo sexo (26.618/10), la Ley de Identidad de Género (26.743/12) y la Ley nacional de cupo laboral Travesti/trans (27.636/21).



Por otro lado, identifico, además, algunos interrogantes que circundan al problema como: ¿cuán resistentes son las organizaciones empresariales a los cambios culturales en materia de género y sexualidad? ¿Qué cuestiones se ponen en juego en cuanto a las relaciones vinculares (laborales) que se dan allí en lo cotidiano? ¿De qué manera los avances en materia de derechos de las mujeres y los colectivos LGBTQI+ interpelan a quienes constituyen las organizaciones empresariales? ¿Qué aspectos se tensionan, cuáles se movilizan y cuáles quedan inalterables a dichos cambios en cuanto a la cultura organizacional?

2.5 Pregunta problematizante

Con todo lo visto hasta aquí, la pregunta central que pretende problematizar esta Tesis es: ¿por qué se creó una Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad con perspectiva de igualdad de género y reconocimiento de identidades sexo-genéricas disidentes dentro del Banco de la Provincia de Buenos Aires y cuál es su contribución dentro de los equipos de trabajo en el proceso de cambio y resignificación cultural de la organización?

2.6 Objetivo general

- Analizar cómo las políticas de género implementadas transversalmente en el Banco de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, contribuyeron a resignificar la cultura de la organización.

2.7 Objetivos específicos

- Explorar los motivos que llevaron a realizar acciones de mejoramiento e implantación de iniciativas de igualdad de género al interior del banco, puntualmente, la creación de una gerencia central llamada Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad en el año 2020.
- Analizar la perspectiva y el plan de acciones desarrollados por la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, y la aproximación a la resignificación de la cultura organizacional y gestión del cambio.



- Identificar y describir indicadores relativos al proceso de resignificación cultural en un equipo de trabajo a partir de las acciones desarrolladas de abordaje y prevención de violencia por razones de género en el espacio laboral.

2.8 Hipótesis

En relación con la pregunta de la investigación y los objetivos propuestos, partimos de la hipótesis inicial que la creación de un equipo especializado, conformado bajo el nombre de Gerencia de Mujeres Géneros y Diversidad en el Banco de la Provincia de Buenos Aires, se creó ante el surgimiento de casos de violencia fundados en razones de género, y ante la necesidad del banco de darles un correcto tratamiento, con perspectiva de género, que proteja los intereses de las personas involucradas y los propios.

Adicionalmente, como banco estatal, se ocupa de reproducir internamente las políticas que en la materia implementó el gobierno nacional y provincial.

Asimismo, la conformación de esta Gerencia buscó transformar positivamente la imagen de la organización, demostrando que existen espacios y herramientas para proteger, contener y también potenciar a las mujeres y las identidades diversas.

2.9 Marco teórico

Para la investigación en este estudio de caso me inspiré en el análisis de las ideas presentadas por las autoras feministas Delphy (1998) y Kergoat (2001, 2010), quienes fundamentalmente retomaron la idea marxista de “explotación de una clase por otra”, al enfatizar sobre los modos de producción instaurados en nuestra sociedad, en la división sexual del trabajo y en los principios que la rigen. Con todo, el género como categoría y perspectiva de análisis de las organizaciones y relaciones sociales, enfatiza estos aspectos, en la medida que indica la variable por la cual se normalizan roles, funciones y actividades que serían naturales para varones y mujeres, cuando en realidad se trata de construcciones sociales, es decir culturales, en donde se viene de una historia de profunda desigualdad.

De este modo, los aspectos identificados con la masculinidad son más valorados socialmente en relación con aquellos asociados a la feminidad, y, así, los varones han sido identificados con lo racional, lo público, el pensamiento, la cultura y el poder. Esta



jerarquización se traduce en la mayor valorización de los ámbitos en los que se desempeñan los varones, por ejemplo, el deporte realizado por los varones es más valorado que el deporte femenino, y, el trabajo productivo es más valorado que el trabajo reproductivo el cual incluye tareas domésticas y de cuidados, entre otras.

Así, al entender al género como una categoría utilizada para interpretar la realidad en el ámbito de las vinculaciones sociales entre los géneros y las identidades sociales, se da cuenta de la posibilidad de desnaturalizarlas para quebrar con la asignación de roles a cada uno de ellos, lo cual comúnmente sucede de manera casi automática en función de las representaciones instauradas y que son reproducidas por la sociedad y por las organizaciones.

Considero que las teorías elaboradas por estas autoras aplicando como premisa la valoración de un ser humano por sobre otro según su género, podrían también emplearse para el tratamiento de personas del colectivo LGBTQI+, quienes actualmente, continúan padeciendo situaciones de discriminación y violencia que generan y perpetúan las desigualdades existentes por motivos de género y/u orientación sexual en la sociedad y, por lo tanto, dentro de las empresas u organizaciones. Como consecuencia, los equipos de trabajo y sus entornos laborales no están exentos de estas situaciones originando que las personas no gocen de igualdad para desarrollarse profesionalmente.

Con la identificación de estas distinciones propuestas por Delphy y Kergoat puedo dar cuenta de cómo las organizaciones se transforman a partir de la evolución sociocultural y se reconstruyen, incluyendo en sus valores la importancia de velar por lograr la igualdad de condiciones laborales en la diversidad, tal como reflejo en el caso objeto de estudio de este trabajo, por ejemplo, con la creación de una Gerencia específica para el desarrollo e implementación de políticas al respecto. De esta manera, se busca que todas las personas que compongan una organización puedan potenciarse personal y profesionalmente, en un ambiente exento de acciones discriminatorias y violentas asociadas al género y/o a la orientación sexual.

Tomando estos antecedentes, agrego como fuente para la elaboración de esta investigación, la teoría de Wainerman (1996) antes mencionada, en relación con la segregación horizontal, vertical y salarial existente en el mercado laboral, la cual enfatiza lo mencionado a la desigualdad de condiciones por género y/u orientación sexual y que



evidencia que estas disociaciones atentan contra un ambiente de trabajo justo y libre de violencia.

Por último, el presente estudio de caso se sustenta además en las dimensiones que el investigador Hofstede (1991) presentó como modelo de análisis y medición de evolución de diferentes culturas organizacionales, dando cuenta de la interculturalidad que atraviesa a las sociedades del mundo en general. Considero que dentro de la organización objeto de estudio se pueden observar de manera clara los aspectos que el autor relaciona al poder y su concentración, o, por el contrario, dispersión, entre ciertos miembros que comparten determinadas características. Además, en el caso se denotarán precisadas formas a través de las cuales las personas se identifican, que pueden tener relación o no con una construcción colectiva sobre quiénes pueden o deben ocupar determinados puestos de trabajo dentro de la organización, y de qué manera se supone que deberían actuar. Finalmente, asumo como punto de partida que la dimensión que relaciona a la cultura organizacional con el factor tiempo es clave para entender que la transformación cultural es un proceso continuo que hace a la reconstitución y reconstrucción constante de los valores, creencias y tendencias que habitan las organizaciones, y, por lo tanto, de su cultura.

Adicionalmente, y para incorporar categorías de análisis que amplíen y dialoguen con aspectos presentes en las culturas organizacionales, es relevante el concepto de “transversalización de la perspectiva de género” ajustado a la definición propuesta por Naciones Unidas en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer⁶, celebrada en Beijing en el año 1995, redactada formalmente en 1997 por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas:

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

⁶ Las Naciones Unidas han organizado cuatro conferencias mundiales sobre la mujer, que se celebraron en Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995). La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, marcó un importante punto de inflexión para la agenda mundial de igualdad de género.



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. La idea de integrar las cuestiones de género en la totalidad de los programas sociales quedó claramente establecida como estrategia global para promover la igualdad entre los géneros. (ECOSOC, 1997, p. 28).

Para aproximarme a la complejidad que reviste este proceso, esta tesis se sostiene desde el *enfoque sistémico* desarrollado por las investigadoras Bleijenbergh y Van Engen (2015) para abordar la desigualdad de género en las organizaciones, considerando que el marco propuesto por ellas se centra en comprender y modificar las estructuras, procesos y dinámicas organizacionales que perpetúan la desigualdad. En lugar de tratar el problema como un conjunto de problemas aislados, lo abordan como un fenómeno profundamente enraizado en el sistema organizacional.

Además, abogan por el diseño de intervenciones estratégicas para fomentar la igualdad de género en el lugar de trabajo y consideran que estas intervenciones no solo deben enfocarse en medidas superficiales, sino que, requieren una transformación estructural profunda en las organizaciones que incluyan desafíos en los estereotipos de género, por ejemplo en los modos de contratación y promoción, y contemplen la redefinición de las normas organizacionales, para hacerlas más inclusivas y flexibles para todos los géneros.

El enfoque sistémico considera que la desigualdad de género es el resultado de la interacción de varios elementos dentro de una organización, que se interconectan en tres dimensiones: los factores estructurales, culturales y de poder. Con respecto a las estructuras organizacionales se refiere a las jerarquías, procedimientos y reglas formales e informales que determinan cómo se distribuyen los recursos y las oportunidades. “Estas estructuras pueden favorecer ciertos géneros, ya que se construyen sobre normas históricas que suelen perpetuar la exclusión de las mujeres y otros géneros marginados (...)”. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 182).

Con relación a la cultura organizacional, sostienen que se centra en los valores, creencias y comportamientos compartidos que definen "cómo se hacen las cosas" en la organización.



“Las culturas organizacionales pueden ser inclusivas o excluyentes en función de las normas sociales que refuerzan o desafían (...)”. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 182).

En cuanto a las dinámicas de poder, estas autoras se refieren a la observación del comportamiento de las relaciones de poder que estructuran las interacciones entre las personas en una organización. “Los hombres suelen ocupar más posiciones de poder en muchas organizaciones, lo que perpetúa las desigualdades en la toma de decisiones, la asignación de recursos y las oportunidades de promoción”. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 182).

Bleijenbergh y Van Engen (2015) proponen un enfoque integral que actúa en varios niveles organizacionales, para asegurar que el cambio sea sostenido y eficaz. Estos son el nivel individual, el grupal y el organizacional.

El nivel individual consiste en cambiar las actitudes y comportamientos individuales mediante la formación en igualdad de género, la concienciación sobre sesgos inconscientes y la creación de oportunidades de mentoría y desarrollo de liderazgo para personas de todos los géneros.

Las intervenciones en el nivel grupal se aplican para fomentar la colaboración y la comunicación entre diferentes géneros dentro de los equipos. Esto puede incluir la reorganización de equipos para que sean más diversos, la promoción de una mayor equidad en las tareas y responsabilidades, y la creación de espacios seguros para el debate y la toma de decisiones.

Respecto al plano organizacional, se refieren a cambiar las políticas y prácticas que guían la toma de decisiones, la contratación, la promoción y la remuneración. La transformación organizacional incluye también la adopción de políticas de trabajo flexibles, la igualdad en las evaluaciones de desempeño y la creación de procedimientos formales para denunciar y abordar el acoso o la discriminación.

Retomando el interrogante que abre mi análisis acerca de los motivos de la creación de una Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad con perspectiva de igualdad de género y cuál fue su contribución dentro de los equipos de trabajo en el proceso de cambio y resignificación cultural de la organización, voy a incorporar además el concepto de “compresión de la resistencia al cambio” el cual en los términos de Bleijenbergh y Van Engen (2015) “(...)



reconoce que la desigualdad de género está profundamente arraigada en las organizaciones, por lo que el cambio encontrará resistencia”. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 183).

Así mismo, este concepto considera que la resistencia puede provenir de diferentes factores como, en primer lugar, la resistencia cultural, que corresponde a la que se siente al cambio como una amenaza a la posición o estatus. En segundo lugar, la resistencia estructural referida a los procesos y políticas organizacionales diseñadas para no innovar, por ejemplo, a través de la implementación de promociones favoreciendo a quienes ya ocupan puestos de poder, frecuentemente ocupados por mayoría de varones. Y, por último, la resistencia individual que es la inherente a los prejuicios o estereotipos de género que pueden oponerse a los cambios que buscan mayor igualdad.

Las teorías mencionadas en este apartado, las cuales encuadran mi investigación, aportan categorías centrales para el tema de estudio y se pondrán en diálogo en su abordaje, a los fines de lograr profundizar en el análisis de la problemática puesta en juego.

2.10 Marco conceptual

Los dos conceptos o ejes centrales de esta investigación serán la resignificación cultural y la igualdad en la diversidad.

2.10.1 Resignificación cultural

Para explicar este concepto tengo en cuenta la definición de los autores suecos Alvesson & Sveningsson que sostiene que “(...) no es solo un intento del *management* de la organización de imponer nuevas conductas, sino de generar un cambio en las ideas, los valores y el sentido de un grupo amplio y significativo de personas en una organización dada”. (Alvesson & Sveningsson, 2015, p. 16).

A partir de esta noción, explico la resignificación de la cultura como la necesidad que una organización percibe de transformar las creencias y supuestos básicos que las personas que la integran tienen instaurados, los cuales pueden devenir en limitaciones para la evolución positiva de la actividad que esa organización desarrolla. Se trata de distinguir y comprender



atributos culturales que no se corresponden con las aspiraciones o necesidades de la organización en su entorno, y así comenzar a desarrollar cambios para alinearlos.

2.10.2 Igualdad en la diversidad

El concepto de igualdad se acerca a la paridad o ecuanimidad en cuanto al acceso de determinadas condiciones y/o derechos para los géneros en su totalidad y para los colectivos LGBTQI+, sigla que toma las iniciales de las palabras Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans, *Queer*, Intersex, históricamente utilizada para visibilizar sociopolíticamente la diversidad sexual. Dado que su composición es dinámica, es decir, que va variando a lo largo del tiempo, se le agrega el signo +, incluyendo otras identidades y orientaciones sexuales: travestis, transgéneros, transexuales, pansexuales, asexuales, no binaries, intersex, entre otros/as.

El Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad se refiere a este concepto cuando manifestó que dentro de sus objetivos buscan:

(...) una profunda transformación social, económica, cultural y ambiental para reducir las brechas de género, es decir, superar la distancia que existe entre mujeres, LGBTI+ y varones en el acceso, participación, asignación, uso, control y calidad de recursos, servicios, oportunidades y beneficios del desarrollo en todos los ámbitos de la vida social a través de políticas públicas con enfoque de género y diversidad. (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, 2022, p. s.n.p).

En el contexto de esta investigación y en relación con este término, es importante mencionar que, si bien se ha promovido la igualdad ante la ley, continúan vigentes en nuestra cultura ciertos prejuicios por lo cual se requiere llevar la discusión hacia el ejercicio real de los derechos por parte de toda la población, hacia el interior de todas organizaciones y sistemas sociales.



2.11 Técnica de investigación

Desde el abordaje metodológico y siguiendo el recorte, las preguntas y el tema de esta tesis, se realizó esta investigación como un estudio de caso. Esta aproximación metodológica es definida por Yin como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia” (Yin, 1981, p. 59). Esta definición fue ampliada luego por el mismo autor, agregando que se trata de “(...) una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos” (Yin, 2017, p. 18), enfatizando así, que un estudio de caso no consiste en una técnica determinada. Este autor diferencia los estudios de caso según su finalidad exploratoria, descriptiva o explicativa (Yin, 1984).

En relación a esta diferenciación, el autor Forni (2010) sostiene que:

Suele considerarse explícita o implícitamente a estos tres tipos de investigación como una jerarquía en la que lo explicativo se ubica por encima del resto y tiene más valor. Sin embargo, esto no es así necesariamente pues el tipo de estudio de caso a realizar depende de la/s técnica/s de investigación y del estado de conocimiento sobre el fenómeno (Forni, 2010, p. 14).

Siguiendo a los autores Poole y Van de Pen (1990), el estudio de caso es la estrategia de investigación más adecuada para analizar procesos de transformación dentro de una organización, dado que permite explicitar el cómo y el porqué del cambio organizacional, como el que propongo indagar en este estudio.

Para el logro de los objetivos específicos ya mencionados, en este estudio de caso, contemplé el enfoque cualitativo propuesto por Hernández Sampieri, (2014), quien postula que “lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en



información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno” (Hernández Sampieri, 2014, p. 364).

Señala también que, en estos abordajes:

“Los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández Sampieri, 2014, p. 364).

En términos más específicos, tomaré como técnica de recolección de la información la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas, las cuales por definición del autor Hernández Sampieri (2014) "se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados; es decir, no todas las preguntas están predeterminadas” (Hernández Sampieri, 2014, p. 385).

Desarrollé la exploración cualitativa, con base en entrevistas semiestructuradas, alcanzando una totalidad de 18 entrevistas a personas que se desempeñan en diferentes roles y posiciones dentro de la organización.

Realicé la selección por muestreo intencional y en función de los objetivos de la presente investigación en tres niveles: nivel gerencial en roles de decisión, personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, y personal de la sucursal.

Analicé los testimonios de quienes fundaron la Gerencia, como también de otras personas que se desempeñan laboralmente en la entidad y que han vivido algún tipo de violencia por motivos de género y/u orientación sexual. De acuerdo con el planteo de Hernández Sampieri (2014), en lo individual y en lo colectivo se pueden conocer los lenguajes que, de algún modo, generaron procesos de cambios importantes en la cultura organizacional los cuales en este estudio, serán observados desde la óptica de la sucursal.

Siguiendo estos supuestos, las entrevistas se realizaron a determinados actores y actrices que fueron claves en el desarrollo e implementación de políticas relacionadas a género y



diversidad que hacen al objeto de la investigación. En primer lugar, entrevistaré a las personas referentes, impulsoras e integrantes de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, para obtener nociones acerca del tipo de demandas más frecuentes que reciben y de qué manera se abordaron. En segundo lugar, entrevisté a funcionarios de alto rango vinculados al Directorio y/o Presidencia de la entidad. Por último, entrevisté a personas de la sucursal que hayan padecido y/o vivenciado situaciones de violencia y/o discriminación por cuestiones asociadas al género y/o a las diversidades sexo-genéricas, para dar cuenta de la categoría de cambio o transformación concreta lograda en los rasgos culturales de la organización con la creación de la Gerencia.

En relación con el contenido concreto de las entrevistas, las preguntas que realicé a quienes integran la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad apuntaron a recopilar información sobre la percepción de las situaciones de violencia por razones de género y qué tipo de situaciones de violencia o discriminación se dieron a conocer con mayor frecuencia y bajo qué mecanismos, es decir, comentarios, chistes, acoso, mensajes inadecuados, formas de hablar, comunicar o nombrar a las personas de manera ofensiva o excluyente. Además, indagué sobre las causas de dichas situaciones y si se originaron por motivos de género y/u orientación sexual, como evidenciar la existencia de desigualdades entre las personas en cuanto a la posibilidad de acceder a cargos de mayor jerarquía y/o en términos salariales para un mismo puesto.

Las entrevistas dirigidas a funcionarios de alto rango tuvieron como objeto descubrir qué estrategias se gestaron de cara al futuro, para dar trascendencia y continuidad a las acciones tendientes a lograr la igualdad en la diversidad.

Para el caso de personas trabajadoras de la sucursal en cuestión que hayan vivenciado situaciones de violencia y/o discriminación en el ámbito laboral por cuestiones de género y/u orientación sexual, utilicé las entrevistas para investigar sobre los pasos llevados a cabo para su reversión o modificación, cuáles fueron sus consecuencias, e identificar si concretamente se logró resignificar algún aspecto de la cultura organizacional.

Para todas las entrevistas evalué la necesidad de cumplir con el consentimiento informado de cada interviniente.



3. CAPÍTULO 1. Hacia la institucionalización de las iniciativas de inclusión de Mujeres, Géneros y Diversidades

Para responder el primer objetivo específico de este estudio de caso, relacionado a los motivos que llevaron al banco a realizar acciones en torno al mejoramiento e implantación de iniciativas concretas sobre materia de igualdad de género hacia su interior, las cuales puntualmente, se consolidan por medio de la creación de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, comenzaré por presentar evidencias provenientes de diversos documentos creados dentro del ámbito de la organización, es decir, de fuentes secundarias. Posteriormente, trabajaré sobre la información recolectada por medio de la técnica de investigación seleccionada y ya mencionada, es decir, la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas.

3.1 Análisis de las fuentes secundarias

A los fines del presente capítulo, cabe mencionar que las fuentes secundarias son aquellas que “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (Guzmán Stein, 1982, p. 65).

En este estudio de caso, los documentos que he relevado consisten principalmente en actas emitidas por el Directorio y en informes realizados entre la gerencia de Recursos Humanos y la gerencia de Sostenibilidad.

Asimismo, desde mi rol de corresponsable del área tuve la oportunidad de conocer y analizar los documentos que se instrumentaron para la implementación de las políticas tanto del área específica de género, este caso la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, como así también los correspondientes a Recursos Humanos.

Para lograr una mejor explicación, vale aclarar algunas características particulares que son propias del banco.

Se trata de una institución autárquica de derecho público, y tal como lo establece su Carta Orgánica⁷, en su carácter de Banco de Estado tiene su origen, garantías y privilegios

⁷ Se refiere al instrumento formal que regula al Banco y contiene a la Ley Provincial 9434/79.



declarados en el preámbulo y en el artículo 31⁸ de la Constitución Nacional, en la Ley Nacional N.º 1029⁹ y en las Leyes de la Provincia.

El Banco está gobernado por un Directorio, el cual está conformado por un/a presidente y ocho vocales argentinos designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado Provincial. Sus miembros duran cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelectos. El/la presidente y los vocales, deben contar con antecedentes de reconocida idoneidad y estos últimos se renovarían por mitades cada dos años.

Como órgano de gobierno, el Directorio se ocupa de formular la estrategia general del banco y de aprobar a través de actas los planes estratégicos a desarrollar.

Hechas las aclaraciones pertinentes, procederé en lo que sigue a la identificación de documentos utilizados en el análisis que señalan explicaciones acerca de los motivos del surgimiento de la gerencia en cuestión, siguiendo el orden cronológico en el que cada una de estas fuentes fueron confeccionadas.

En primer lugar, mencionaré el acta de Directorio 679 con fecha de 27 de mayo de 2015. Allí se deja asentado que, ante la detección de casos de violencia de género, la institución venía dando respuesta de manera sostenida a través de la combinación de diferentes acciones, de acuerdo con las necesidades de cada caso concreto, en el marco de las misiones y funciones de carácter general atribuidas a las distintas áreas. En esta acta, además, el Directorio consensua que la violencia de género constituye un flagelo social y organizacional, que merece regulación específica y que, por lo tanto, se estima conveniente dotar de los instrumentos apropiados para facilitar la debida asistencia en aquellos casos en que agentes del banco se vean afectadas por esta problemática. Asimismo, en ese documento, el Directorio además entiende propicio establecer las pautas suficientes para brindar un abordaje específico para las situaciones de violencia por razones de género, creando, por lo tanto, un documento anexo al acta mencionado, denominado Reglamento Interno de acciones específicas para la protección de agentes afectados por la violencia de género, que es también objeto del presente análisis.

⁸ Establece que las leyes más importantes de nuestro país son la Constitución Nacional, las dictadas por el Congreso Nacional y los tratados internacionales. Sostiene que las demás leyes que se crean en el país deben respetar la Constitución Nacional.

⁹ Ley que declara Capital de la República, el municipio de la Ciudad de Buenos Aires (1880).



Este segundo documento, deja en claro la importancia que la organización pretende dar a la temática, citando además a la Ley Nacional N° 26.48510, y definiendo a la violencia contra las mujeres como toda conducta, acción u omisión que, de manera o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal.

El mencionado reglamento contempla una serie de acciones vinculadas a la prevención y al abordaje de las situaciones de violencia de género, y menciona además a las diferentes unidades orgánicas de la estructura del banco que serán responsables de llevarlas a cabo. Por ejemplo, se prevén acciones de difusión interna por parte de Recursos Humanos a través de los distintos canales de comunicación con el personal, mediante la realización de campañas de concientización sobre la problemática, dando a conocer la normativa de protección en vigencia y su instrumentación específica dentro del ámbito del banco. Adicionalmente, menciona acciones concernientes a la detección y atención de agentes en riesgo, instruyendo que cualquier agente afectado o que haya tomado conocimiento de hechos que configuren violencia de género contra el personal del banco deberá informar indistintamente tal circunstancia a los departamentos de Servicio Médico Laboral, Psicología Laboral o Asistencia Social, dependientes de la gerencia de Recursos Humanos.

Respecto a estas acciones, este documento especifica que se debe prestar asistencia inmediata a la persona denunciante y/o víctima, de carácter médico, psicológico y social, como así también asesoramiento respecto a las opciones de asistencia legal por parte de los organismos de patrocinio jurídico gratuito existentes en la localidad de ocurrencia, cuando la persona afectada así lo requiera. Asimismo, se contempla la importancia de evaluar la reubicación o permanencia en el lugar de trabajo y/o la modificación de las condiciones habituales de la labor, según las circunstancias lo ameriten.

Como último punto dentro de este segundo documento, considero relevante enfatizar sobre el surgimiento de dos acciones novedosas en aquel entonces, que se desprenden de la necesidad detectada por el banco de implementar políticas con perspectiva de género, ante el registro de denuncias de violencia por esta razón.

¹⁰ Ley N° 26.485. Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres



Por un lado, este documento prevé la posibilidad de aplicación de una franquicia especial para la persona afectada, en aquellos casos que se vea impedida de prestar servicios por razones no contempladas en el régimen general de licencias. En estas situaciones, este reglamento faculta a la gerencia de Recursos Humanos a proponer el otorgamiento de una licencia especial con goce de haberes de hasta 10 días hábiles por año.

Por otro lado, se instruye el otorgamiento de asistencia económica cuando la agente carezca de recursos para afrontar gastos derivados de las acciones protectivas que deba adoptar, por un monto que comprenda los gastos de mudanza, las erogaciones que demanden las acciones legales que lleve y cualquier otro gasto ocasionado de manera directa por la situación de violencia de género.

El tercer documento relevado en el presente análisis es el acta de Directorio 156 con fecha de 5 de marzo del año 2020. Este registro toma como base el primer documento analizado, acta 679, y refuerza la necesidad de contar con un ámbito donde se definan las políticas institucionales de paridad e igualdad de oportunidades entre los géneros, respecto por la orientación sexual, la identidad y la expresión de género de manera transversal en todos los ámbitos orgánicos del banco.

Esta acta pone en valor el documento anexo como reglamento interno de aquella acta del 2015, pero adicionalmente hace referencia a los constantes avances que se han producido en nuestro país en materia de prevención y sanción de discriminación y violencia de género, así como el reconocimiento de los derechos igualitarios, entre ellos, los de las mujeres y de los grupos de diversidad sexual. En este marco y mediante el acta 156, el Directorio consideró oportuno y conveniente establecer una política institucional, procedimientos e instrumentos necesarios que permitan dar rápida respuesta a situaciones que impliquen, en el ámbito del banco, la vulneración de los derechos mediante actos de discriminación, acoso sexual, abuso de poder y cualquier forma de violencia física, psicológica y sexual basada en la identidad de género.

De acuerdo con lo mencionado, en esa acta de marzo del año 2020 el Directorio entendió necesaria la existencia de un comité especial, y creó al denominado Comité de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual, a fin de dar tratamiento institucional a las actividades desarrolladas en cumplimiento de las normas en materia de paridad e igualdad de oportunidades entre las personas.



Analizando el registro mencionado como tercer elemento, observé que el Directorio le encomendó a este Comité la responsabilidad de elaborar, junto a la asistencia de las áreas competentes, una estrategia de transformación de la cultura organizacional que erradique la discriminación basada en el género, la orientación sexual, la identidad y la expresión de género de manera transversal tanto en el ámbito del banco y su personal como en el servicio que brinda, y cualquier política comercial que emprenda. Para ello, en ese documento se le encomendó a este Comité elaborar un plan de promoción de la igualdad de oportunidades para mujeres y personas LGBTQI+ que contemple la paridad, evaluar acciones concretas de prevención de violencia y discriminación, su respeto y visibilización, y proponer los planes de capacitación para el personal del banco relacionados con la paridad e igualdad de oportunidades entre los géneros, respeto por la orientación sexual, la identidad y la expresión de género.

En este mismo documento, entendiendo la importancia de la temática, se faculta al Comité creado a solicitar la participación de especialistas y/o profesionales de la salud o en materia jurídica, cuando lo estime necesario.

Finalmente, dentro del mismo registro y en concordancia a la relevancia que el tema comenzó a cobrar dentro del banco, se le encomendó a Recursos Humanos la elaboración de un protocolo para la prevención y actuación en situación de discriminación o violencia de género en el ámbito laboral.

Continuando con el cuarto documento objeto del análisis, cabe mencionar el acta de Directorio 416 con fecha 8 de julio de 2020. Este documento hace referencia a la adhesión por parte del banco, durante el año 2019, al Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina¹¹ y al Pacto Global de Naciones Unidas¹², comprometiéndose a realizar los mejores esfuerzos para desarrollar políticas internas que contribuyan a la implementación de estrategias de sostenibilidad.

¹¹ Este Protocolo de Finanzas Sostenibles tiene por objeto facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina, la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un Desarrollo Sostenible. <https://www.bna.com.ar/Downloads/ProtocoloDeFinanzasSostenibles.pdf>

¹² El Pacto Global es una iniciativa voluntaria promovida por Naciones Unidas, en la cual las empresas y organizaciones se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez Principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y anticorrupción.



A los fines del presente estudio de caso, en esta línea, es importante resaltar que uno de los diez principios contemplados en el Pacto Global se refiere a la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación¹³.

Asimismo, el Acta 416 contempla que, a tales fines, resulta necesario posicionar al banco como una organización comprometida con la paridad de género, incentivando acciones tendientes a lograr ese cometido. Se deja en claro, además, que las iniciativas dirigidas en ese sentido permiten abordar aspectos referidos al principio del Pacto Global mencionado anteriormente, y constituyen parte de los propósitos de la comisión creada mediante el Acta 156 del año 2020, la cual fue analizada con anterioridad en el presente relevamiento.

Para lograr este punto estratégico de sostenibilidad, considerando al género como uno de los ejes a sopesar en esta materia además del medio ambiente y el desarrollo, el Directorio suscribe este cuarto documento para adherir a la Iniciativa de Paridad de Género IPG Argentina¹⁴, impulsada por el gobierno nacional, la Provincia de Buenos Aires y empresas del sector público y privado, y que cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo¹⁵ y el Foro Económico Mundial¹⁶.

Del documento mencionado en el párrafo anterior se desprende adicionalmente que esta iniciativa tiene por finalidad medir las brechas de género en materia de participación laboral, remuneración y liderazgo, entre otras dimensiones, para la planificación de acciones que resulten convenientes en aras de promover la igualdad de oportunidades dentro de la organización.

En el Acta mencionada se describe que la adhesión a la iniciativa IPG permitirá acceder a métricas cuantitativas, índices cualitativos, a un análisis comparativo de la posición del banco respecto a otras organizaciones, como así también la identificación de potenciales riesgos a ser contemplados. Se deja expresamente detallado en este documento que, para poder

¹³ Se refiere al principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

¹⁴ IPG Argentina es una iniciativa público-privada impulsada por el Gobierno Nacional y 5 empresas líderes, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial (WEF). Su objetivo principal es cerrar las brechas de género en participación laboral, remuneraciones y liderazgo en organizaciones públicas y privadas de todo el país, a través del compromiso #SinBrechaNoHayLímite. La iniciativa cuenta con un grupo fundador integrado por las empresas YPF, AVON, ACCENTURE, MERCER y LATAM, para guiar el proceso inicial de implementación del programa y como portavoz fundamental de este compromiso

¹⁵ El BID es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo sostenible, social, económico e institucional en Latinoamérica y el Caribe. <https://www.iadb.org/es>

¹⁶ El Foro Económico Mundial reúne a gobiernos, empresas y sociedad civil para mejorar el estado del mundo.



participar de esta iniciativa, es necesario realizar un relevamiento de datos mediante la cumplimentación de una encuesta denominada Encuesta de Autodiagnóstico, provista por IPG, y que, como resultado, el banco recibirá un informe de devolución confidencial que permite conocer el estado de situación en la temática y así poder proponer un plan de acción integral y transversal. Finalmente, esta Acta también refleja la conformidad de esta adhesión por parte del Comité creado por el Acta 156 del año 2020.

Prosiguiendo con el análisis de documentos, en el marco de la iniciativa IPG mencionada en el punto anterior, adquieren alta relevancia la encuesta de Autodiagnóstico y el Informe de Devolución, que constituyen el quinto y el sexto documento que componen el relevamiento realizado, que se conformaron por el mes de agosto del año 2020.

Ambos documentos se observan consolidados en un solo informe que contiene la retroalimentación que esta iniciativa le brinda al banco, en función de la encuesta de autodiagnóstico que el mismo banco previamente cumplimentó. Por lo tanto, se espera de esta manera que dicha información colabore a ampliar el abordaje de los temas de género en la entidad para avanzar hacia prácticas laborales más equitativas que contribuyan a la igualdad de oportunidades y promuevan espacios de trabajo más inclusivos.

En base a los datos reportados en la encuesta de autodiagnóstico, IPG realiza la medición de las brechas de género y el análisis de las políticas de género en la organización, detallando el estado de situación o grado de avance de diferentes indicadores, de acuerdo con un sistema de semaforización que contempla tres recomendaciones posibles respecto a cada indicador: en color rojo para priorizar, en amarillo para profundizar y en verde para sostener. A partir de estas sugerencias generales, la finalidad de este documento es contribuir con una línea de base para que posteriormente el banco pueda elaborar su propio plan de acción.

Por su parte, la Encuesta de Autodiagnóstico es un instrumento elaborado por la propia IPG Argentina definida en base a estándares internacionales, entre los que se destacan las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (EMN)¹⁷, los Principios Rectores

¹⁷ Las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos. Contienen principios y disposiciones no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. <https://www.cancilleria.gob.ar/>



sobre las Empresas y los Derechos Humanos¹⁸, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030¹⁹, la Declaración de la OIT²⁰ sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo²¹, la Declaración Tripartita de la OIT de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social²², la Norma IRAM-ISO 26000:2010²³ y la Norma IRAM-ISO 20400:2018²⁴.

El informe consolidado formado por esta encuesta y por el informe de devolución, permite entonces hacer una rápida evaluación respecto a la situación que el banco presenta internamente en relación con diversas variables de las cuales el género forma parte, y, a su vez, con la situación medida por IPG en otras organizaciones. Allí, las estadísticas oficiales para referenciar los datos comparativos a nivel nacional o sectorial provienen de fuentes de información obtenida de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) y de las bases de empleo registrado publicadas por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo de la Nación.

Utilizando el informe mencionado, es posible implementar estrategias y desarrollar acciones para influenciar los indicadores que este documento presenta, y así acercarse al cumplimiento del logro de la igualdad de oportunidades dentro del banco.

¹⁸ Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (PRNU) de 2011, también conocidos como Principios de Ruggie, son un instrumento internacional consistente en 31 principios para implementar el marco "Proteger, Respetar y Remediar" establecido por las Naciones Unidas para atender la cuestión de los estándares de la responsabilidad de las empresas multinacionales y la rendición de cuentas con relación a los derechos humanos.

¹⁹ Constituye un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Rige los programas de desarrollo mundiales durante los próximos. Al adoptarla, los Estados se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

²⁰ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas, fundado en 1919. Se encarga de desarrollar y supervisar el uso de las normas internacionales de trabajo que se convierten en convenciones y recomendaciones. Estas normas cubren todos los aspectos del mundo del trabajo, y establecen principios básicos y derechos con el fin de garantizar un trabajo digno para todos los ciudadanos.

²¹ Es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia para nuestras vidas en el plano económico y social.

²² Es el instrumento de la OIT que proporciona orientación directa a las empresas en lo que respecta a la política social y a prácticas incluyentes, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo.

²³ Guía de responsabilidad social: proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización. <https://www.iso.org>

²⁴ Compras sostenibles: define la compra sostenible como aquella que tiene los impactos más positivos posibles desde el punto de vista medioambiental, social y económico durante todo el ciclo de vida. <https://www.iso.org>



A continuación, mencionaré algunos de los indicadores internos contenidos en este documento, tanto cuantitativos como cualitativos, que, en virtud de la investigación del caso, adquieren mayor relevancia y dan cuenta de la existencia de brechas entre los géneros, a la fecha de corte de la información al 30 de junio del año 2020. Asimismo, mencionaré brevemente lo que reflejan dentro de la organización y la acción recomendada por la iniciativa IPG. Puntualmente, referiré once indicadores, a saber: la distribución de género del personal ocupado total, la distribución de género del personal ocupado por jerarquías, la distribución de género del personal ocupado por áreas y por jerarquías, la brecha salarial de género por jerarquías, la política de calidad ocupacional para la igualdad de género, el apoyo a la maternidad y paternidad, la política de contrataciones, las promociones y evaluaciones de desempeño, la política de compensaciones, el grado de violencia y acoso en el ámbito laboral, y el plan de acción.

Comenzando con la distribución de género del personal ocupado total, el banco tiene una representación de género balanceada en términos de su dotación total de personal: 54,5% varones y 45,5% mujeres. Este balance es similar al promedio de su sector de actividad.

En este punto, se recomendó sostener este indicador y seguir trabajando por una distribución balanceada de varones y mujeres en la organización.

En segundo lugar, sobre la distribución de género del personal ocupado por jerarquías, se detectó que la entidad tiene 20% de participación de mujeres en Directorio. Por lo tanto, se sugirió priorizar este indicador para mejorar el balance de género. Respecto a los puestos de Dirección aún existe una representación mayoritaria de varones en la jerarquía. Se recomendó profundizar el seguimiento de este indicador y trabajar para quebrar un mínimo de participación de mujeres del 40%.

Luego, en relación con la distribución de género del personal ocupado por áreas y por jerarquías, se detectaron conclusiones más significativas en las áreas de Tecnología y Sistemas, Operaciones, Trabajos en Planta, Seguridad e Higiene, Finanzas, Comercial y Atención al cliente, y Sustentabilidad.

Dentro de Tecnología y Sistemas, el 73% de la dotación está conformada por varones. IPG recomendó mejorar el equilibrio general del área, incorporando mujeres en el resto de la dotación para su posterior desarrollo y posibilidad de acceso a las jefaturas.



En Operaciones, Trabajos en Planta, y Seguridad e Higiene, la nómina se encuentra conformada en un 81% por varones. Se recomendó mejorar el equilibrio general incorporando mujeres en la base para su posterior desarrollo/posibilidad de ascenso hacia puestos de mediana-alta jerarquía en el sector.

El área de Finanzas, por su parte, tiene buen equilibrio general. Sin embargo, las mujeres no acceden a los puestos jerárquicos, no participan en direcciones y tampoco en gerencias. Se recomendó concentrar esfuerzos para romper el techo de cristal²⁵, y mejorar el acceso de las mujeres a los puestos jerárquicos.

Con respecto al área Comercial y Atención al cliente, la dotación es bastante balanceada a nivel general, pero, a pesar de ello, las mujeres se pierden en la escala de mandos y no acceden a las direcciones ni a las gerencias. Se recomendó concentrar esfuerzos para romper el techo de cristal, y mejorar el acceso de las mujeres a los puestos jerárquicos.

Por último, dentro del área de Sustentabilidad, la dotación está compuesta en un 67% por varones. Por ello, se recomendó mejorar el equilibrio general del área, incorporando mujeres en el resto de la nómina.

Siguiendo con el indicador de la brecha salarial de género por jerarquías, el banco no presenta diferencias salariales significativas entre varones y mujeres en los puestos de mayor jerarquía, direcciones y gerencias. Sin embargo, en las escalas inferiores de la estructura, jefaturas y resto de la dotación, se registran brechas superiores al 5%. Por lo tanto, se recomendó priorizar el indicador.

En relación con el indicador de la política de calidad ocupacional para la igualdad de género, se relevó que la entidad no cuenta con un plan que refleje su compromiso con la igualdad de trato y oportunidades y la no discriminación entre varones y mujeres. Se recomendó priorizar este indicador para evaluar un abordaje formal de la calidad ocupacional dentro de la gestión integral de la organización que incluya a la equidad de género. En este sentido, se sugirió consultar el Referencial IRAM N°11 de Gestión de la Calidad Ocupacional²⁶ como instrumento facilitador, que brinda los estándares consensuados a nivel nacional e internacional sobre la calidad ocupacional en general y con respecto a 4 ejes

²⁵ Se utiliza este concepto para reflejar la barrera en el ascenso hacia los puestos más altos.

²⁶ Este referencial ayuda a las organizaciones en el desafío de quebrar la discriminación en materia de género.
<https://www.iram.org.ar>



temáticos: la equidad de género, la erradicación del trabajo infantil y forzoso y la inclusión de personas con discapacidad. La norma está alineada con los criterios establecidos por la OIT, Naciones Unidas, OCDE y otras normas nacionales.

Sobre el indicador referido al apoyo a la maternidad y paternidad, se detectó que, en relación con la primera, el banco avanzó en la implementación de algunas medidas de apoyo tales como la equiparación de beneficios en casos de adopción de hijos/as, extensión de la licencia para madres con goce de sueldo, reconocimiento de gastos por servicios de cuidado y desarrollo infantil y guardería in situ. Sin embargo, no cuenta con medidas que permitan facilitar la reincorporación laboral de las empleadas luego de la licencia por maternidad, como por ejemplo trabajo a distancia, horarios flexibles y/o reincorporación paulatina. Estos aspectos son fundamentales en el diseño de esta política, por lo que se sugirió profundizar y avanzar particularmente hacia ellos.

Con respecto a la paternidad, el banco cuenta con algunos de los aspectos fundamentales de una política de apoyo a la paternidad ya que extiende por 15 días hábiles la licencia para padres con goce de sueldo e iguala beneficios en casos de adopción de hijos/as. Sin embargo, no contempla otros factores críticos de este enfoque, como, por ejemplo, horarios flexibles y/o la posibilidad de trabajo a distancia; elementos que permiten favorecer la corresponsabilidad de los cuidados en el hogar. Por otra parte, se destaca que la organización contempla el reconocimiento de gastos por servicios de cuidado y desarrollo infantil para padres, igualando de este modo el beneficio tanto para empleadas como para empleados dentro de la entidad. Se recomendó profundizar estas medidas avanzando hacia los aspectos que permiten favorecer las corresponsabilidades familiares en el hogar, y seguir trabajando por esquemas de licencias parentales cada vez más equitativos y balanceados entre sí.

El informe explica un punto relevante con respecto a este indicador, y sustenta sus recomendaciones en los estudios realizados por la OIT, los cuales sostienen que el avance hacia licencias más equitativas contribuye de diversas maneras a la igualdad. Por un lado, este avance desafía la división de roles tradicional dentro del hogar, generando una distribución más balanceada del uso de tiempo y brinda modelos más igualitarios de crianza. Por otro lado, esto se traduce en oportunidades de desarrollo más igualitarias entre varones y mujeres en el plano laboral. Según la OIT, para que las políticas de maternidad y paternidad favorezcan una igualdad de género, deben estar balanceadas y no favorecer de manera



significativa a un género en particular. Es decir, los beneficios deben tender a equipararse, de lo contrario, constituyen factores de posible discriminación hacia las mujeres.

Siguiendo con el próximo de los indicadores mencionados, es decir, con la política de contrataciones, se menciona que, si bien la entidad tiene desarrollado un protocolo de entrevistas, no cuenta con procesos de contratación que eviten indagar sobre cuestiones relativas al estado civil, planes familiares, preferencias sexuales de los/as candidatos/as, etc. Según la iniciativa IPG, esta es una perspectiva crítica en la gestión del talento, por lo que se recomendó profundizar esta dimensión y avanzar hacia su formalización. Por otra parte, la entidad avanzó en medidas complementarias como el uso de lenguaje inclusivo e imágenes neutras en las descripciones de trabajo, procesos para identificar y corregir sesgos en las políticas de contratación y en la definición de metas y objetivos para el ingreso de personal por género y nivel jerárquico.

El informe hace hincapié en la necesidad de establecer objetivos o metas concretas para la contratación de grupos dentro de las organizaciones en pos de igualar las reglas del juego y corregir los sesgos de género presentes en un proceso de selección. Destaca, además, que las políticas realizadas en ese sentido, pero de forma aislada, resultan insuficientes. Adicionalmente, menciona algunas medidas básicas recomendables como, por ejemplo, que las ternas de selección tengan un buen balance de género en todos las áreas y niveles jerárquicos; que se establezcan cuotas u objetivos a alcanzar por género, sector y nivel jerárquico; que las vacantes a las que no se presente un mínimo del 20% de un género requerirán que los selectores de personal justifiquen por escrito la razón de la falta varones o mujeres, y las medidas positivas de divulgación adoptadas para atraer al género faltante.

En cuanto al indicador que refleja las promociones y evaluaciones de desempeño, se relevó que el banco ha avanzado en ciertas medidas de un enfoque de género para los procesos de evaluación y promoción del personal, ya que cuenta con una metodología clara y transparente para las evaluaciones de desempeño, vinculando las posibilidades de ascensos a estos resultados. Sin embargo, a través de información complementaria que el banco sumó en el documento de Encuesta de Autodiagnóstico aclaró que, si bien las evaluaciones de desempeño están normadas y alcanzan a todo el personal de planta, en los altos puestos jerárquicos ésta no es una costumbre adquirida y el porcentaje de realización es muy bajo.



Se recomendó profundizar en esta dimensión para mejorar la participación del personal directivo y gerencial en los procesos de evaluación, y avanzar hacia acciones de capacitación en sesgos inconscientes para todo el personal involucrado en estos procesos.

Adicionalmente a esta recomendación, el informe agrega que, como toda organización que busca la igualdad de oportunidades, el banco no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, sino que, debe contar con un sistema válido y confiable, que tenga sistematizada la reducción de sesgos de género que evalúan de manera diferencial a mujeres y varones.

El siguiente indicador, el cual hace referencia a la política de compensaciones, muestra que, si bien en la encuesta el banco manifestó contar con una política corporativa que apunta a la igualdad de salario entre varones y mujeres por trabajos de igual valor, hasta el momento de análisis no avanzó en las dimensiones clave de este enfoque, como, por ejemplo, asociando las remuneraciones a los resultados de la evaluación de desempeño, realizando mediciones de las brechas salariales de género por jerarquías y aplicando procedimientos internos para la corrección de estas desigualdades.

Se recomendó en el informe profundizar la política de compensaciones avanzando hacia estos factores fundamentales.

Respecto al grado de violencia y acoso en el ámbito laboral, al momento de realizar la encuesta y elaboración del informe, el banco había realizado acciones de concientización en el marco de la Ley Micaela²⁷, con capacitaciones para las máximas autoridades a cargo del Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad, mediante formaciones obligatorias previstas para más de 10 mil empleados/as a través del INAP²⁸.

En el informe analizado, se recomendó sostener esta política y revisar que las acciones dirigidas en este sentido se encuadren en los lineamientos del Convenio 190²⁹ de la OIT.

²⁷ La Ley Micaela (N° 24.799) fue promulgada el 10 de enero de 2019. Establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. Se llama así en conmemoración de Micaela García, una joven entrerriana de 21 años, que fue víctima de femicidio en manos.

²⁸ El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) ofrece actividades de capacitación para los/las trabajadores/as del Estado, en todos niveles, desde el ingreso y durante el desarrollo de sus trayectorias públicas, con el fin de fomentar su participación y recuperar sus conocimientos, en línea con los desafíos estratégicos del Gobierno.

²⁹ El Convenio 190 reconoce el derecho de toda persona a un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. Asimismo, determina que tales comportamientos pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos.



Por último, en relación con el indicador sobre el plan de acción, el banco manifestó en la encuesta tener proyectos tendientes a la igualdad de género, con roles y responsabilidades asignados a las personas a cargo. Dicho plan se desprende de los documentos identificados y descriptos anteriormente, relevados en el presente análisis, como lo son las Actas de Directorio 679 del año 2015 y la 156 del 2020.

Sin embargo, al momento de completar la encuesta el banco también señaló que los objetivos específicos para la implementación del plan no han sido establecidos y que debe abordar estratégicamente la temática, de manera transversal en toda la estructura organizacional.

Culminando con el relevamiento de fuentes secundarias, identifiqué un séptimo documento que consiste en el Acta 582 de Directorio de fecha 17 de septiembre de 2020. En él, se asienta que, el banco, en concordancia con el gobierno nacional y provincial, ha asignado relevancia a las políticas de género y respeto hacia la diversidad.

Asimismo, considera que la implementación de dichas políticas, las cuales encuentran además andamiaje constitucional, cobra relevancia al ser articuladas entre el banco y las diversas áreas que componen el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

A su vez, este documento replica lo contemplado en el Acta 156 del 2020, en cuanto a la necesidad de contar con un ámbito específico en la estructura orgánica del banco para la implementación de políticas integrales de género y diversidad, en línea con los compromisos que en la materia se asumieron.

En conformidad con estos puntos, el Acta 582 crea en el ámbito del Directorio, la unidad orgánica Mujeres, Géneros y Diversidad, con rango de gerencia departamental, a fin de gestionar e impedir todo intento de discriminación y violencia laboral, en pos de la construcción de un ámbito laboral igualitario que promueva la autonomía de las personas, sin establecer diferencias basadas en las orientaciones sexuales, identidades o expresiones de género.

De este documento se desprende además que la prioridad de la gestión de esta nueva unidad orgánica será coordinar el diseño, la ejecución y la evaluación de políticas en materia de prevención y erradicación de las violencias de género en todos sus tipos y modalidades, incluyendo además la asistencia y acompañamiento a las personas afectadas.



Por último, el Directorio le instruye a esta nueva gerencia la tarea de propiciar políticas institucionales destinadas a promover la igualdad y la diversidad, con el objetivo de impulsar la autonomía de las mujeres y de quienes integran el colectivo LGBTQI+, para lo cual deberá trabajar coordinadamente con las diferentes áreas del banco, diseñando estrategias de fortalecimiento de dichas políticas en el ámbito institucional.

En función de todo lo expuesto, para subrayar algunas conclusiones a partir del recorrido realizado por los siete documentos estudiados, y a los fines de lograr una aproximación al objetivo específico seleccionado, a continuación, enumeraré algunos motivos por los cuales se podría decir que se creó la Gerencia de Mujeres, Géneros Diversidad.

En primer lugar, si bien en el presente análisis no he accedido a reportes de denuncias de violencia por razones de género, ni tampoco ha surgido de la última encuesta de clima llevada a cabo en el banco en el año 2017 alguna cuestión de esta índole, en el año 2015 se hace por primera vez mención en un Acta de Directorio al registro de casos de violencia por cuestiones de género dentro de la organización. En ese momento, éstos eran abordados por la gerencia de Recursos Humanos colaborativamente junto a otras áreas. Ante este reconocimiento y necesidad de hacer frente a una casuística creciente y, al mismo tiempo, sensible, es que mediante el Acta 679 de aquel año se crea un reglamento interno para el abordaje de estas violencias.

En aquellos años, los casos se trabajaban sin hacer la distinción sobre si la situación obedecía solamente a violencia laboral, o a violencia laboral por cuestiones de género. Del mismo modo, tampoco había claridad en la manera de acompañar a las personas afectadas cuando, tratándose de violencia por razones de género, la situación a abordar se daba en el ámbito laboral o doméstico.

Esta complejidad para el tratamiento de casos podría explicar la decisión que en el año 2020 tomó el Directorio mediante el Acta 156, exponiendo la necesidad de atender rápidamente a aquellas situaciones sucedidas dentro de la entidad que, de alguna manera, impliquen vulneración de derechos, violencia o discriminación basada en la identidad de género, creando al Comité mencionado en el análisis, como ámbito especializado dentro de la organización con perspectiva de género.

Adicionalmente, de acuerdo con los avances normativos tanto en nuestro país como internacionalmente alrededor de la temática, y, siguiendo los proyectos abordados por la



gerencia de Sostenibilidad que contienen como ejes fundamentales al género, al medio ambiente y a la sustentabilidad del desarrollo, el banco adhirió a la iniciativa IPG desarrollada en el análisis de este capítulo. De esta iniciativa, a través de indicadores, ha surgido evidencia respecto a la necesidad de mejorar aspectos relacionados a las personas, y a la igualdad en la diversidad.

Recogiendo estos antecedentes, y buscando actuar en correspondencia con las políticas de género y diversidad del gobierno nacional y provincial, se crea la gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad en septiembre del 2020. En este sentido, cabe mencionar que cuando asume a la presidencia de nuestro país el presidente Alberto Fernández el 10 de diciembre de 2019, se anunció la creación del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad a través del Decreto 7/2019³⁰. En consecuencia, el banco, como instrumento de ejecución política, respondió a estas iniciativas instituyendo un ámbito específico dentro de su estructura orgánica para la implementación de políticas integrales de género y diversidad, en línea con los compromisos que en la materia había asumido el gobierno provincial y nacional.

3.2 Análisis de las entrevistas

Con fines de darle mayor profundidad al análisis, pondré en diálogo esta información con la construcción de las averiguaciones obtenidas desde otras fuentes y técnicas de recolección de datos. Analizaré a continuación los datos relevados en las entrevistas realizadas a las personas que desempeñan diversos roles dentro de la organización, y su percepción sobre los motivos que llevaron a la creación de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad como un órgano específico para la implementación de políticas de género dentro del Banco.

En primer término, las respuestas estuvieron mayoritariamente orientadas a atribuirle al contexto socio político el impulso de crear la Gerencia.

“Mas allá de que hay mayor conciencia respecto de las cuestiones de género, creo que la creación de la Gerencia estuvo vinculada a una cuestión de agenda política tanto a nivel

³⁰ Este decreto modificó la Ley de Ministerios y transfirió las competencias del Instituto Nacional de las Mujeres (INAM) creado 2017 bajo la jurisdicción del Ministerio de Desarrollo Social, al nuevo Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.



nacional como provincial”. (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).

Como mencioné anteriormente, es observable la correlación entre los temas de interés de la agenda pública nacional, provincial en el período iniciado en el año 2020 y la creación de un área de abordaje de la perspectiva de género dentro de la estructura operativa del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

En este sentido, cabe considerar entonces al año 2015 como el primer antecedente en el abordaje de la temática de violencia de género, según la evidencia obtenida en diversos documentos del Directorio, mencionados ya en el presente capítulo. Este enfoque se va a profundizar en el año 2020 con una clara acción de institucionalización de la perspectiva de género dentro del Banco, culminando en la creación de un área con rango de gerencia, tal como se menciona en los testimonios.

“El Banco Provincia en tanto organismo público en consonancia con las políticas de perspectiva de género implementadas por el gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Gobierno Nacional conformó dentro de su estructura orgánica uno de los primeros dispositivos de abordaje y prevención de violencias con rango de Gerencia dentro de un Banco Público, de esta manera la voluntad política posibilitó otorgar un marco de institucionalidad a la política de abordaje de la inclusión de la perspectiva de género de manera transversal en la organización”. (Testimonio de asesora del banco en temática de género).

“En primer lugar, destaco la voluntad política como elemento principal, que se deriva del contexto social y político de ese entonces donde las políticas de género y de DDHH ocupaban un lugar preponderante de la agenda del Estado y sus instituciones”. (Testimonio personal de la Gerencia General).

Retomando el supuesto que la transformación cultural de una organización, tal como lo explica el autor Phegan (1998), depende de varios factores como el tamaño de dicha



organización, el grado de compromiso de sus líderes, y de la disponibilidad del recurso tiempo, voy a detenerme a analizar el aspecto del compromiso de sus líderes.

Como describí oportunamente tanto el Presidente como el Directorio que gobierna el Banco de la Provincia de Buenos Aires son el reflejo institucional de la conformación del poder, en este caso de la Provincia de Buenos Aires, por tanto, las definiciones estratégicas sobre las políticas implementadas estuvieron en la misma línea programática e ideológica, dado que expresaban el mismo color político.

Ahora bien, considero que hay otro aspecto a observar para entender este proceso. Según los registros de las fuentes secundarias consultadas, basadas en el conocimiento de las Actas de Directorio, y, según las entrevistas realizadas, el *“Banco estuvo históricamente gestionado por varones, tanto en su Directorio, como en los cargos de mayor rango jerárquico”* (testimonio personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad). La designación de una mujer en el Directorio podría inferirse que selló el inicio de una serie de acciones, que consideradas en contexto de las decisiones posteriormente implementadas, resulta de relevancia dado que fue desde esta posición de liderazgo que se diseñó e impulsó, primero, la creación de una Comisión de Mujeres, coordinada directamente por la figura de una Directora y luego el impulso de la creación de la Gerencia y el instrumento del Protocolo de intervención contra violencias de género.

Pensando en términos de categorías analíticas relativas a las barreras invisibles que impiden a mujeres y diversidades acceder a las más altas jerarquías, denominada segregación vertical (Wainerman, 1996) como uno de los elementos centrales de las desigualdades de género en el mercado laboral, la presencia de una mujer en el más alto órgano de decisión del Banco marcó en principio una serie de cambios institucionales que, como desarrollaré más adelante, aportaron al proceso de resignificación de la cultura de la organización.

Se identifica entonces el compromiso político de las y los funcionarios como un factor determinante en la conformación del área, lo que refleja a su vez un mayor nivel de conciencia sobre la problemática dentro de la organización. De esta manera, y con los elementos considerados se fuerza mi hipótesis inicial acerca de los motivos de la creación de la Gerencia, y también se abre diálogo a otras categorías como la presencia de liderazgo femenino en lugares estratégicos de decisión.



Dentro de los indicadores cuantitativos de segregación horizontal registrados en el informe de la iniciativa IPG citado más arriba, se suma evidencia a partir de los testimonios que ponderan los indicadores de desigualdad y se expresaron de esta manera:

“No hemos alcanzado a nivel interno la plena igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, lo cual se evidencia a través del diagnóstico de brechas que da cuenta de, por ejemplo, una menor representación de las mujeres en puestos Gerenciales y de la alta dirección; la existencia de áreas hipermasculinizadas; la prevalencia de situaciones de violencias por razones de género; la escasa representación de personas trans en los distintos ámbitos del Banco, otros”. (Testimonio de personal jerárquico de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad)

En resumen, y para ir aproximándome a las conclusiones del análisis de este objetivo, considero que hay evidencia suficiente que respalda y complementa los motivos detrás de la creación de la Gerencia de Género y Diversidad, los cuales suelen ser multicausales, abarcando desde la necesidad de cumplir con regulaciones hasta el deseo de mejorar la cultura interna y el rendimiento de la organización.

Los aspectos relativos al contexto sociopolítico y normativo dieron el marco para que, a través de la voluntad política de quienes lideraban el banco, se concretara la implementación de políticas de paridad e inclusión de mujeres e identidades sexo genéricas. Considero que este es el motivo de mayor relevancia, en tanto sin la voluntad política no es posible llevar a cabo los cambios institucionales necesarios para este cambio de rumbo en la forma de gestionar y contener la cultura de la organización.

En cuanto a las razones de la estructura interna vinculadas a percepción de situaciones de inequidad y violencia por razones de género en el ámbito de la organización, se identifican como evidencia de ellas las métricas aportadas por el diagnóstico de IPG y los indicadores que este informe registró al respecto. Los testimonios recabados en las entrevistas también aportan de manera complementaria evidencia a los motivos de este cambio y abren las preguntas hacia cómo estos motivos tuvieron su correlato en la resignificación de una cultura organizacional más inclusiva y equitativa.



4. CAPÍTULO 2: Hacia una cultura organizacional inclusiva

En el capítulo anterior exploré los motivos que impulsaron la implementación de acciones de inclusión desde la perspectiva de género, estructuradas operativamente en la creación de una Gerencia específica en la materia dentro de la organización, a partir de lo cual se pudo considerar como primera aproximación que dentro de los motivos que impulsaron la creación de la Gerencia estuvo el compromiso y voluntad política de las autoridades de la organización, como la causa de mayor peso y adicionalmente la necesidad de abordar las denuncias sobre situaciones de desigualdad y violencia por razones de género en el ámbito laboral desde la perspectiva de género.

Ahora bien, y ya abordando el segundo objetivo específico de este trabajo, ¿cómo se tradujo ese compromiso en la práctica?

Me propongo entonces avanzar en el análisis caracterizando las acciones implementadas desde la Gerencia y a partir de ellas identificar indicadores de resignificación cultural dentro de la organización.

Para continuar, retomo el postulado de Archetti (1998) “(...) el cambio cultural puede ocurrir cuando es posible reemplazar una doctrina o discurso inconsistente por uno mejor o cuando los actores mismos reconocen que sus conceptos o creencias no son totalmente adecuados para resolver importantes problemas sociales o técnicos”. (Boivin, Rosato, Arribas, & Archetti, 1998, p. 16).

Voy a detenerme en este punto para indagar sobre cómo y a partir de qué acciones se fue reemplazando la manera de abordar las temáticas vinculadas a situaciones de discriminación y violencia por razones de género dentro de la organización. En este sentido, articularé el concepto de transversalización de la perspectiva de género como uno de los principales ejes para el análisis de las estrategias implementadas.

Como he desarrollado anteriormente, este concepto incluye un análisis de las condiciones y posiciones de las mujeres y los hombres en un espacio social determinado, público o privado, cuestionando la subordinación de las primeras y los paradigmas de desarrollo derivados de tal situación. Asimismo, impulsa el desarrollo justo, equitativo y sostenible. Por ello, en un documento la OIT hace mención de que:



La transversalización del enfoque de género tiene un proceso interno (a nivel institucional) y externo (en programas y proyectos) en los cuales se integran consideraciones de género, así como las preocupaciones de mujeres y hombres. Debe quedar claro que la transversalización es una estrategia, no un objetivo. (OIT, 2008, p. 14).

Para contextualizar cronológicamente el registro de acciones, voy a comenzar retomando brevemente los pasos que se fueron dando a partir de los documentos provenientes de las fuentes secundarias previamente analizados, para el período marzo de 2020. Tal como consta en las actas el Directorio que describí en el capítulo que precede, se tomó como referencia las líneas de acción propuestas en el año 2015 tales como, el establecimiento de canales de denuncia para situaciones de violencia por razones de género en el ámbito laboral y violencia en el ámbito doméstico a los cuales las empleadas del Banco que estuvieran atravesando alguna de estas situaciones pudieran acceder a través de Recursos Humanos a recursos de apoyo. Adicionalmente se reformula la necesidad de otorgar ayuda económica a las personas en situación de violencia de género para afrontar gastos ocasionados por dicha situación, y se ofrece la posibilidad de contar con días de licencia.

En este mismo documento se les solicita a las áreas constituyan procedimientos e instrumentos de intervención, para situaciones de vulneración de los derechos mediante actos de discriminación, acoso sexual, abuso de poder y cualquier forma de violencia física, psicológica y sexual basada en la identidad de género.

De acuerdo con lo mencionado, en esa acta de marzo del año 2020 el Directorio entendió necesaria la existencia de un comité especial, y creó al denominado Comité de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual, a fin de dar tratamiento institucional a las actividades desarrolladas en cumplimiento de las normas en materia de paridad e igualdad de oportunidades entre las personas.

Luego, el Directorio le instruye al Comité la responsabilidad de elaborar, junto a la asistencia de las áreas competentes, una estrategia de transformación de la cultura organizacional que erradique la discriminación basada en el género, la orientación sexual, la identidad y la expresión de género de manera transversal tanto en el ámbito del banco y su personal como en el servicio que brinda.



En este contexto la organización se adhiere a la Iniciativa IPG, que le permitió, como desarrollé en el capítulo anterior, contar con un diagnóstico y métricas que dieron cuenta de la dimensión del género dentro de la organización.

Así fue el recorrido institucional hasta la creación de la Gerencia, otorgándole la especificidad de la temática como un ámbito en la estructura orgánica del banco orientado a la implementación de políticas integrales de género y diversidad, en línea con los compromisos que en la materia se asumieron.

Si bien hubo un período en el año 2020 que se realizaban intervenciones desde las dos áreas involucradas en la temática, es decir, Recursos Humanos y la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad recién creada, paulatinamente las acciones vinculadas a las políticas de inclusión fueron quedando exclusivamente en la esfera de competencias de esta última.

Realizada hasta aquí la revisión de los antecedentes de institucionalización de las políticas de género en la organización, analizaré a continuación, a la luz de la estrategia de transversalización de la perspectiva de género, cuáles fueron las acciones realizadas y con qué instrumentos y, a partir de allí, cómo se empezaron a plasmar en la cultura de la organización indicadores de resignificación.

A los fines de avanzar en la descripción y para aportar al marco de las acciones que analizaré, cabe mencionar que la gerencia quedó operativamente compuesta por dos áreas, una destinada a la implementación de acciones de asistencia a las denuncias de violencia por razones de género tanto en el ámbito laboral como en el doméstico, y otra área orientada a las acciones de prevención, capacitación y sensibilización en la temática.

Como mencioné anteriormente, se creó un protocolo como instrumento de aplicación de la política de género que definió los alcances de la política de inclusión en los siguientes términos:

La Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad tendrá la misión de coordinar la implementación de políticas institucionales de paridad e igualdad de oportunidades entre los géneros, respeto por la orientación sexual, la identidad y la expresión de género de manera transversal en todos los ámbitos orgánicos del Banco. (Protocolo de Acción y Prevención de Violencias, 2020, p. 8)



Este documento se constituyó como el protocolo de acción institucional para el abordaje de situaciones de violencia, discriminación por cuestiones de género y/u orientación sexual en el ámbito laboral, y contuvo los principales lineamientos que trazaron la intervención en la temática los primeros dos años.

Se postularon en el mismo los principios rectores constituyendo pautas fundamentales para guiar la acción: se ponderó la privacidad y confidencialidad de las personas denunciantes, se remarcó el principio de no revictimización³¹ y formuló como esencial la prevención de la violencia en la organización a través de la prevención.

Asimismo, el Protocolo estableció como objetivos de la acción alcanzar un ambiente laboral sin discriminación de cualquier tipo, y conformar dentro del área de aplicación un equipo interdisciplinario que active el instrumento en la organización.

El equipo interdisciplinario se conformará por integrantes con formación en cuestiones de género y será el encargado de la atención primaria ante consultas o denuncias, realización de entrevistas, elaboración de informes de riesgo, y recomendaciones, orientación y contención, supervisión de la situación, recolección de información estadística y custodia de los expedientes. Su intervención estará orientada a velar por la salud e integridad de las personas, a interrumpir las situaciones de maltrato laboral y a recomponer el clima laboral en el área de trabajo. (Protocolo de Acción y Prevención de Violencias, 2020, p. 19).

Tal como describe el siguiente testimonio de una de las personas entrevistadas que integra la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad el armado de este equipo consistió en reclutar dentro de la estructura existente del banco personal técnico con conocimiento en la temática.

³¹ Principio de no revictimización: “Se entiende por revictimización, el sometimiento de la mujer agredida a demoras, derivaciones, consultas inconducentes o innecesarias, como así también a realizar declaraciones reiteradas, responder sobre cuestiones referidas a sus antecedentes o conductas no vinculadas al hecho denunciado y que excedan el ejercicio del derecho de defensa de parte; a tener que acreditar extremos no previstos normativamente, ser objeto de exámenes médicos repetidos, superfluos o excesivos y a toda práctica, proceso, medida, acto u omisión que implique un trato inadecuado, sea en el ámbito policial, judicial, de la salud o cualquier otro...” (Art. 3 inc. K reglamentación ley 26.485, Decreto 1011/2010).



“El reclutamiento inicial de los equipos respondió a los requerimientos definidos por la Gerencia de aquel momento, y se configuró a partir de la incorporación de una profesional psicóloga para el área de abordaje de las consultas y denuncias, y una licenciada en Marketing especializada en comunicación, para la puesta en marcha del segundo pilar configurado en el plan de acción de origen: diseño e implementación de acciones educativas. Los equipos se ampliaron a través del tiempo, siguiendo un diseño estratégico que respondía a los requerimientos de la tarea. De esta forma, se incorporaron abogadas y perfiles con conocimiento en sistematización y análisis de datos.” (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).

El mencionado protocolo estableció los tipos de violencia sobre los cuales se tendría competencia encuadrado normativamente en Tratados Internacionales, Leyes Nacionales y Provinciales correspondientes al abordaje desde la Perspectiva de Derechos Humanos y Género. Estableció los mecanismos de denuncias y consultas para situaciones de violencia por razones de género de aplicación tanto para las intervenciones del equipo técnico, como las correspondientes a las áreas restantes. De esta manera comienza a cristalizarse en un mecanismo de acción concreto qué áreas de la organización deben actuar articuladamente para llevar adelante las estrategias de abordaje de las denuncias. Las áreas de Recursos Humanos deberán activar mecanismos de traslados preventivos, otorgar licencias e instruir al personal de las sucursales a llevar adelante las acciones de restitución del daño ocasionado por la situación de violencia.

Este protocolo también describe en torno al circuito administrativo cómo se procederá en caso de tener que aplicar sanciones al personal del banco tomando como antecedente el código de disciplina de la organización.

En resumen, el protocolo propuesto para el inicio de la gestión de la Gerencia da cuenta de un gran avance en materia de estrategia de transversalización de la perspectiva de género en la organización: sintetiza en un instrumento cómo se abordarán los casos en la dimensión interna, como lo referente al acompañamiento y articulación que debe realizar la institución en caso de violencias doméstica.

Adicionalmente el protocolo aporta otro elemento que me interesa resaltar, y es referente a cómo se deberán llevar a cabo las acciones de prevención en la temática. Voy a detenerme



en esta descripción a los fines de reunir elementos que luego retomaré en diálogo con aspectos de la cultura de la organización.

En uno de sus artículos, el protocolo establece lo siguiente:

Se diseñarán actividades para la visualización y desnaturalización de comportamientos que tiendan a la violencia laboral con el objetivo de favorecer un proceso de conocimiento y apropiación de derechos a una vida libre de violencia. Se impulsará la realización de charlas, debates, talleres, seminarios y otras actividades tendientes a sensibilizar y desmitificar patrones y estereotipos que reproducen las posibles situaciones de violencia laboral (...). (...) se realizarán acciones de concientización, capacitación obligatoria y acompañamiento destinadas a las personas involucradas y al equipo de trabajo a fin de evitar la repetición de posibles situaciones de violencia (...). (Protocolo de Acción y Prevención de Violencias, 2020, p. 35).

Veamos ahora cómo se fue desarrollando el proceso de gestión a partir de este marco normativo establecido por el protocolo, explorando las principales acciones que se impartieron desde la Gerencia de Mujeres Géneros y Diversidad.

Antes de continuar el análisis, cabe recordar que, tal como se menciona en el estudio diagnóstico que realizó IPG, el banco no contaba con un plan maestro diseñado e impartido desde la autoridad máxima en relación con las políticas de género, por lo tanto, quedaron delegadas las iniciativas de inclusión a la Gerencia casi en su totalidad. Desde la Comisión de Mujeres conformada por el Directorio se impartió el lineamiento sobre la misión que debería tener esa área y el plan de acciones se desarrolló a partir de ese parámetro.

Tal como consta en las Memorias del banco y los informes de gestión que se elaboraron en esos períodos, las principales acciones implementadas para los dos primeros años se agruparon en dos ejes de acción representados respectivamente en cada una de las dos áreas mencionadas que, en lo operativo, conformaron la Gerencia: las relativas al abordaje de las situaciones de violencia categorizadas como violencia por razones de género y las acciones orientadas a sensibilizar y capacitar en la temática a todo el personal del banco.



A continuación, mencionaré algunas de ellas que fui seleccionando para proveer de elementos empíricos el abordaje de este objetivo y poder así describir las acciones más trascendentes en materia de transversalización de la perspectiva en la organización, en tanto proceso transformador.

Desde la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad se impulsan acciones permanentes orientadas a transversalizar la perspectiva de género en todos los ámbitos de la Institución, y a prevenir, detectar, asistir y erradicar las situaciones de violencia por razones de género en el espacio laboral. (Memoria Banco de la Pcia de Buenos Aires, 2022, p. 32).

Al respecto de la primera categoría de acciones, se pueden enumerar entre las principales, el abordaje de casos de violencia de género dentro de la organización, así como el acompañamiento adecuado a las personas que trabajan en la organización y atraviesan situaciones de violencia de género en el ámbito doméstico.

Para llevar adelante estas acciones de abordaje se requirió de la articulación permanente entre las diferentes áreas que según los registros toman parte en el proceso de tratamiento de los casos. Así, se mencionan por ejemplo la articulación con áreas de Recursos Humanos para trazar estrategias de traslados de personas en caso de que su seguridad lo requiera y otros mecanismos de cuidado. También se diseñaron acciones de protección orientadas a empleadas que estén atravesando situaciones de violencia de género en el ámbito doméstico con el área de Seguridad del banco y todas sus sucursales, delineando estrategias conjuntas de protección del personal.

Se instrumentaron registros de seguimiento de medidas cautelares que involucran a personal del banco a los fines de brindarles acompañamiento y seguridad en este sentido.

Otro aspecto que da cuenta del avance en términos de prácticas de prevención de la discriminación y la violencia por razones de género fue la conformación de un registro unificado de denuncias, el cual proporcionó a las diferentes áreas del banco información sobre situaciones de violencia que permitieron diseñar estrategias de prevención, por ejemplo, establecer como condición esencial de acceso a productos crediticios para sus empleados/as no contar con denuncias verificadas de antecedentes en la Gerencia.



En relación con las políticas de abordaje de violencia por razones de género se reformuló la línea de crédito orientada a personas que estén atravesando situaciones de violencia de género adecuando los requisitos a la perspectiva de género, lo que significó ampliar el alcance de esta ayuda a más empleadas del Banco. Se definió como uno de los parámetros de otorgamiento que no se le iba a solicitar a la mujer que esté en la situación de violencia que especifique el destino del préstamo y se otorgó una tasa preferencial a los créditos que se otorgaban a empleadas y destinados a tales fines, entre otras modificaciones

Un aspecto para destacar en cuanto a los instrumentos de aplicación, en este caso el protocolo de abordaje de situaciones de violencia y las prácticas que se implementaron en línea con los criterios definidos se contemplaron las situaciones de violencia categorizadas por tipo, y por ámbito en coherencia con el marco normativo establecido por la Ley N° 26.485³² en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales.

Continuando con la línea de acciones de transversalización, una política de innovación en términos de contratación fue la realizada en el marco de la implementación del cupo laboral travesti-trans, articulada estratégicamente y de acuerdo con la Ley Provincial N° 14.783³³. Durante los años 2021 y 2022 se iniciaron las acciones de implementación de manera conjunta con el área de Recursos Humanos.

En relación con este proceso, remarcaré algunos aspectos relacionados al contexto y cómo se formuló la contratación. Partiendo del concepto que proponen Bleijenbergh y Van Engen:

“(…) las estructuras organizacionales y las jerarquías, procedimientos y reglas formales e informales que determinan cómo se distribuyen los recursos y las oportunidades” (...). “Estas estructuras pueden favorecer ciertos géneros, ya que se construyen sobre normas históricas que suelen perpetuar la exclusión de las mujeres y otros géneros marginados. (...)”. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 184).

Los testimonios obtenidos en las entrevistas y las fuentes secundarias a las cuales accedí dieron cuenta que el proceso de implementación del cupo laboral travesti-trans en el banco constó de varias etapas. La primera consistió en obtener la asistencia técnica y los contenidos

³² Ley 26.485 de Protección Integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres

³³ Ley 14.783 Cupo laboral travesti-trans “Diana Sacayán”



básicos para la realización de las acciones de capacitación y sensibilización en la temática. Los equipos técnicos del Ministerio de Mujeres de la Provincia de Buenos Aires, órgano rector de las políticas de género durante esa etapa, estuvieron a cargo de la coordinación de ese proceso.

Se implementaron campañas de sensibilización incluyendo personal jerárquico de la organización, empleados/as de sucursales y de áreas transversales para lograr permear en los valores y creencias de las personas del banco un nuevo paradigma de inclusión de personal a través de una medida de discriminación positiva, en este caso de las personas trans. El proceso culminó hacia fines del 2022, con la incorporación de personas del colectivo que se desempeñaron en diferentes áreas del banco.

Las campañas implementadas consistieron esencialmente en fundamentar la necesaria estrategia de incorporación a través del cupo, dada la dificultad histórica de estos sectores de la sociedad de acceder a un trabajo formal ya que no responden a los estereotipos sexo genéricos dominantes.

Según los testimonios recabados, esta medida tuvo manifestaciones en contra, provenientes de personal del banco y mostrando una evidente resistencia al cambio, tema que profundizaré más adelante.

Testimonios del personal de la Gerencia refuerzan este argumento y la necesaria intervención para revertir la situación de discriminación y exclusión de estos sectores.

“Las estadísticas refieren que no hay igualdad de trato y oportunidad entre varones, mujeres y personas LGBT; esta Gerencia se propone reducir esa brecha a través de capacitaciones, acciones de prevención, y hasta con respuestas punitivas por parte del banco para conseguirlo.” (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres Géneros y Diversidad).

En resumen, se han enumerado las acciones vinculadas al abordaje de situaciones de violencia por razones de género, y como primera conclusión, puedo identificar que tanto los procedimientos diseñados y plasmados en el protocolo, como las acciones desarrolladas desde la Gerencia, marcan el inicio de un proceso de cambio de paradigma en la mirada de la violencia en el ámbito de la organización. La aplicación de categorías como la violencia



de género mencionada en estos términos en instrumentos y documentos de la organización, en reemplazo a la violencia laboral, como así también la implementación de la incorporación de personas del colectivo trans a través de prácticas de inclusión, como la descripta, son en principio hitos en la manera de abordar la realidad de la organización y gestionar el cambio.

Ahora bien, para avanzar en el análisis voy a describir a continuación las principales acciones vinculadas a prevención y capacitación en la temática y sus implicancias en la resignificación de la cultura de la organización.

Como he mencionado en el capítulo anterior, la gestión de políticas de diversidad dentro del banco inicia un proceso de capacitación, enmarcado en la Ley Micaela, en el año 2021 con capacitaciones en primera instancia para las máximas autoridades a cargo del Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad, y luego con alcance mediante formaciones obligatorias previstas para más de 10 mil empleados/as a través del INAP.

Para el período del 2022 la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad desarrolla contenidos de capacitación en la temática abarcando el diseño y dictado de clases orientadas a los distintos niveles de la carrera de desarrollo interna, y durante ese mismo período y en articulación con el Ministerio de Mujeres de la Provincia de Buenos Aires, los equipos técnicos de la Gerencia adquieren la capacitación para formular de manera autónoma los contenidos para la capacitación en el marco de la Ley Micaela.

Entre el período 2020 a 2022 la Gerencia logra capacitar a la totalidad del personal de la organización y adicionalmente implementa capacitaciones para áreas específicas como Recursos Humanos y otras áreas vinculadas a procedimientos administrativos.

Siguiendo con las acciones, tal como lo expresa la Memoria del banco del año 2022, se integró institucionalmente la misión de impulsar y coordinar actuaciones en materia de prevención, abordaje y transversalización de la perspectiva de género y diversidad sexual. Así, se implementaron acciones de sensibilización que apuntaron a crear mensajes que ponían en diálogo temas vinculados a los estereotipos de género.

Se desplegaron estrategias de comunicación a través de una agenda anual de fechas correspondientes a efemérides de género, destinadas tanto a concientizar al personal del banco, como para crear una imagen de sensibilidad en relación con la diversidad en la comunicación del banco hacia la comunidad. Se crearon instrumentos de capacitación como la Guía para una Comunicación con Perspectiva de Género y Diversidad, como formación



optativa en la plataforma virtual de capacitación interna. Esta guía proveyó de pautas para que las comunicaciones sean inclusivas y eviten reproducir sesgos discriminatorios vinculados a los estereotipos de género.

Se inició un proceso de revisión de la comunicación de la organización en su totalidad, aplicando criterios de comunicación no sexista a todos los instrumentos, protocolos, manuales y comunicaciones de la organización.

Se implementó, adecuándose al marco normativo, los sistemas de registro y atención en sucursales, orientados al cumplimiento de la Ley de Identidad de Género y el Trato Digno.

Para estos fines se crearon Guías de Orientación al personal para la implementación de las nuevas formas de comunicación.

De manera complementaria a todas estas acciones se realizaron conversatorios en la temática destinados a todo el personal.

Habiendo hecho el recorrido sobre las acciones llevadas a cabo, me interesa profundizar sobre cómo fue la recepción de esa estrategia de comunicación por parte del personal del banco y observar si se pudo evidenciar algún grado de aprehensión de todo el contenido acerca de construir una organización con prácticas cotidianas más inclusivas y sin situaciones de discriminación ni violencia por razones de género.

Retomando a Bleijenbergh y Van Engen, (2015), y para analizar cómo se manifiesta la desigualdad de género en una organización, debemos aplicar una mirada sistémica sobre los factores estructurales que corresponden a las jerarquías, procedimientos y reglas formales e informales que determinan cómo se distribuyen los recursos y las oportunidades. En este sentido, si bien no he podido identificar una estrategia propuesta desde la centralidad de la organización pensada para reducir brechas de género, sí corroboré, como mencioné anteriormente, cómo se readecuaron los instrumentos de aplicación, en este caso, comenzando con la conformación de un equipo especializado en la temática, la construcción del protocolo y las iniciativas como el procedimiento de implementación del cupo laboral trans que inició un nuevo camino de integración de personas del colectivo a la organización.

En cuanto a la cultura organizacional, voy a detenerme en un aspecto central en el análisis del objetivo de este capítulo y cómo se conjuga con el objetivo general de mi investigación. Pude observar a partir de fuentes secundarias de información tal como informes y registros de intervenciones, así como también testimonios de las personas entrevistadas integrantes de



la Gerencia, que se registró un aumento en la cantidad de denuncias y consultas vinculadas a situaciones de violencia de género luego de lanzar las comunicaciones con contenidos de sensibilización en la temática.

Entre los testimonios se manifestó la misma reacción a las charlas que se realizaban de manera presencial en diferentes ámbitos de la organización, en las que, al finalizar la actividad, se recibían denuncias o consultas por parte de los equipos que habían recibido la información.

La relación entre los contenidos de las capacitaciones, las comunicaciones en fechas alusivas a efemérides, los conversatorios y el resto de las acciones de sensibilización produjeron en el personal de la organización, en principio, un cambio de percepción acerca de las situaciones de violencia de género, que se vio expresado en el aumento de las consultas sobre situaciones que en otro contexto estaban naturalizadas. Se logró comenzar a problematizar las situaciones vinculadas a la violencia o discriminación por género.

“Las situaciones de violencia o discriminación que más surgen son las violencias psicológicas, bajo mecanismos de liderazgos autoritarios que antes eran normales en el Banco” (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).

Adicionalmente, este aspecto está relacionado a la incidencia que produce el cambio organizacional en la esfera de lo individual, ya que tal como lo mencionan en los testimonios, hay evidencia de un aumento en la cantidad de consultas que se realizan a las/os jefes de equipo sobre las situaciones de violencia.

El primer indicio para el cambio de los patrones que reproducen las desigualdades de género en las organizaciones es la visibilidad de la problemática.

“Las personas consultan a su superior inmediato cada vez más frecuentemente, y ellos llaman a la Gerencia para consultar cómo proceder, por eso necesitamos la capacitación de manera sostenida para valer de herramientas a quienes están al frente de los equipos” (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).



“Destaco la consolidación gradual de la Gerencia en términos de su organización interna, planificación y comunicación a los equipos / nivel de supervisión / a toda la organización de los objetivos perseguidos. Entiendo que, por tratarse de una Gerencia nueva, a cargo de una temática novedosa a nivel institucional y de las empresas / organismos públicos del país, los primeros tiempos estuvieron marcados por un plan de acción acotado, concentrado específicamente en la aplicación del Protocolo de acción y prevención contra las violencias de género en el ámbito laboral, y en el diseño de capacitaciones obligatorias en la materia. Las acciones instrumentadas fueron ampliándose a lo largo del tiempo, a la par de la implementación de mejores estrategias de planificación y de comunicación interna orientada a los grupos clave”. (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).

“Luego de las capacitaciones en territorio comenzaban a llegar los llamados con las consultas, en su mayoría situaciones vinculadas a violencia psicológica”. (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).

“El Banco tiene una cultura esencialmente machista fuertemente arraigada, los cambios llevarán mucho tiempo y requerirán de un fuerte convencimiento de las autoridades para que el abordaje sea integral y dure en el tiempo” (Testimonio de personal de otras áreas de la organización).

La transformación cultural de una organización, tal como lo explicaba el autor Phegan (1998), dependerá de factores como el tamaño de dicha organización, el grado de compromiso de sus líderes, y de la disponibilidad del recurso tiempo. Es dable destacar el postulado de este autor en relación con el liderazgo activo y la inmediatez con la que se conseguirán resultados aún en organizaciones grandes, en las cuales las personas de todos los niveles pronto se darán cuenta de que la cultura está cambiando para mejor.

En este sentido, y para ir arribando a una conclusión sobre este objetivo, considero que hay indicadores suficientes que muestran cambios en las dinámicas de la organización. Sobre todo, en la percepción de cómo deben darse las relaciones entre las personas y los modos de liderar, en el aumento de la cantidad de denuncias y consultas sobre las situaciones de



violencia de género en el ámbito laboral, lo cual resulta ser positivo ya que podría pensarse que, si se continúa con las acciones de manera sostenida en el tiempo, gradualmente se podrían modificar otros patrones de comportamiento arraigados en la cultura de la organización.

La Gerencia realizó una encuesta orientada a todo el personal del banco que entre sus hallazgos arrojó que más de un 80% del personal encuestado conocía los mecanismos institucionales de actuación en situaciones de violencia laboral por razones de género, ante quién y cómo debía realizar las denuncias evidenciando un alto grado de conocimiento de la Gerencia y sus mecanismos, pero mostró también entre las respuestas que solo el 9% realizarían la denuncia formal mientras que el resto respondieron tener miedo a la represalia laboral si realizaban las denuncias.

Como mencioné, en los términos de Bleijenbergh Van Engen (2015):

(...) la desigualdad de género está profundamente arraigada en las organizaciones, por lo que el cambio encontrará resistencia. La resistencia cultural se corresponde a que sienten al cambio como una amenaza a su posición o estatus y la resistencia individual es la inherente a los prejuicios o estereotipos de género que pueden oponerse a los cambios que buscan mayor igualdad. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 183).

Estas dos dimensiones estuvieron presentes de manera explícita en las entrevistas realizadas, ya que, la creación de la Gerencia y la implementación de las nuevas políticas generaron reacciones de incomodidad y, además, de resistencia.

“Mucha gente opinó que la Gerencia tenía un rol político y se pusieron a la defensiva argumentando que, por qué no se creaba una Gerencia para hombres, desconociendo su razón de ser”. (Testimonio de personal de otras áreas de la organización).

“Ha tenido un impacto movilizador en el banco, entendiendo que genera mucha resistencia. Un gran sector de la organización desconoce la brecha en los cargos de gerenciamiento, pero apuesto a que es la mejor forma de disminuir las situaciones de



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



violencia y discriminación” (Testimonio de personal de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad).

En síntesis, considero que las acciones mencionadas en este capítulo, en diálogo con aspectos vinculados a la resignificación de la cultura organizacional, evidencian indicadores de un incipiente proceso de transformación. Considero, además, que este proceso se continuará y se fortalecerá solamente si se sostiene el compromiso de las máximas autoridades de la organización en continuar con políticas que apunten a la igualdad entre los géneros, consolidando así la acción de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, y permeando en las áreas restantes de la organización con los criterios de la perspectiva de género.

Por lo tanto, por un lado, un enfoque sistémico me permitió analizar en contexto estos elementos. Por otro lado, la variable tiempo es la que permitirá evaluar la consolidación de estas políticas y si se observó un cambio en la cultura de la organización.



5. CAPÍTULO 3: Aproximaciones y rasgos de una nueva cultura

En este capítulo, abordaré el tercer objetivo específico de este trabajo, vinculado indicadores relativos a la resignificación de la cultura organizacional.

Para ello, me pregunto sobre las implicancias que tuvieron los cambios consecuentes de las políticas de inclusión desarrolladas por la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad en el ámbito de una sucursal del banco. De esta manera, intento profundizar sobre los componentes de la cultura de la organización en términos de dinámicas y formas de hacer las tareas, y si se registran indicadores que reflejen si se resignificaron esas conductas.

Voy a valerme de las definiciones propuestas por los siguientes autores, y ya citadas en este trabajo, para aproximarme a la descripción de las conductas y creencias que comparten los miembros de un equipo de trabajo de la organización y cómo está presente la cultura de la organización en sus percepciones.

Volviendo a la definición de Schein (1988), la cultura organizacional es “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (Schein, 1985, p. 17). Además, Schein postuló que las manifestaciones más visibles como las formas de dirección, las comunicaciones y los productos o servicios que una organización ofrece, son elementos definidos por los componentes menos visibles de la misma, como las creencias y valores.

En relación con este punto sobre los valores fundamentales que sostiene la organización y sus prácticas, me referí en el capítulo anterior, a todas las acciones, como la creación de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad, que, en función del compromiso adoptado por los funcionarios de primera línea, se tomaron dentro de la organización. La búsqueda era alcanzar estándares de inclusión y un ambiente de trabajo que no replique situaciones de violencia y desigualdades por razones de género, que, como ya he analizado, responden a la estructura social en la cual está inmersa la organización y por tanto replica las mismas características.

En este sentido, encuentro plasmado el concepto del autor Garavano (2021) en relación a que la cultura de las empresas no es ajena a las situaciones que comenzaron a hacerse más



visibles en los últimos tiempos en relación con la desigualdad de género y discriminación hacia las mujeres y las identidades sexo-genéricas disidentes.

Para lograr una aproximación a otras dimensiones del mismo proceso, voy a analizar qué sucede dentro de un equipo de trabajo específico. Para llevar esto a cabo, expondré a continuación las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas al personal de una sucursal, que hayan vivenciado situaciones de violencia y/o discriminación en el ámbito laboral por cuestiones de género y/u orientación sexual. El objeto de estas entrevistas fue conocer cómo se gestionó la situación y qué se hizo para modificarla o mejorarla, cuáles fueron sus consecuencias y, específicamente, identificar si se logró resignificar algún aspecto de la cultura organizacional.

Para comenzar con el análisis de la información obtenida, las preguntas realizadas en las entrevistas buscaron indagar al personal de la sucursal en torno a sus percepciones en relación con la cultura de la organización y cuáles eran los aspectos que se premian, valoran, o sancionan en este marco; y cuales las anécdotas que ejemplifican la cultura de la organización.

En este sentido, las respuestas más relevantes caracterizaron al banco como una institución que replica los patrones de desigualdad de la sociedad, y que los valores como, por ejemplo, la flexibilidad, son resultantes de la forma de liderar de las personas que ocupan cargos de decisión y no de una política institucional.

A continuación, citaré algunas de esas respuestas recibidas en relación con qué aspectos se perciben como cultura organizacional dentro del banco:

“La cultura viene cambiando en los últimos 13 años; hay más flexibilidad y se trata de escuchar a todas las voces; los valores fundamentales están basados en la cadena organizacional de jerarquía”.

“Machista”.

“Cuando tenés hijos piensan que no podés rendir por tu condición de madre, dejando que las oportunidades pasen para los hombres, porque las actividades que vas a desarrollar se pueden ver influenciadas por esa situación”



Con respecto a la consulta sobre la promoción o no del equilibrio entre la vida personal y lo laboral se observó la misma tendencia que identifica las acciones con la voluntad personal y no con mecanismos institucionales:

“El banco no lo promueve, nuevamente la suerte de quien lidere, lo hará según sus formas”.

“Hay jefes que autorizan o contemplan determinadas acciones de la vida personal con lo laboral”.

Otras personas en cambio identificaron cambios en relación con esta variable, aunque estas respuestas fueron en menor medida.

“Son las personas las que median y flexibilizan para que sea más fluida la relación entre vida personal y laboral, el banco se modernizó. Campañas de dengue, de género; todo eso es un punto a favor”

“Ahora sí se contemplan; antes no se respetaban ni las vacaciones, tuve que abandonar una carrera, pedir vacaciones era una vergüenza y no pensar en el otro, no existía el compañerismo ni el trabajo en equipo”

En las entrevistas indagué también sobre aspectos relacionados a la igualdad de trato entre hombres y mujeres dentro del espacio laboral, entre las cuales pude identificar hallazgos sobre la percepción de los miembros de la organización que aportaron elementos positivos y un escenario más alentador en el proceso de cambio de la cultura de la organización:

“No hay igualdad, cuesta entender que hay cosas que antes se daban por correctas y que lastimaban y estigmatizaban a muchas personas, estamos en un proceso, pero aún falta mucho camino por recorrer”.

“No, para nada, es una sociedad machista, es el desafío en el banco y en la sociedad”



“Sí, y con mucha labor expuesta por la gerencia de género, la cual nota del apoyo de la alta dirección”.

“Si bien es un ambiente machista, noto algunos cambios, veo que están dando más oportunidades a mujeres”.

“El banco trata el tema de la desigualdad y la discriminación de género, a pesar de avanzar en una idea más igualitaria sigue existiendo el maltrato y la hostilidad a nivel social”

“A nivel de sucursal no se nota la igualdad en el trato y oportunidades”

“Si bien la cultura fue cambiando falta mucho todavía, antes no había muchas mujeres en puestos jerárquicos, falta igual...”

Si bien las respuestas denotan que dentro la organización continúa replicando las desigualdades inherentes al género, me referí al respecto calificándolo de alentador a partir de la observación sobre la visibilidad que tiene la problemática y la identificación de que la organización está implementando acciones orientadas a reparar estas desigualdades.

Para profundizar en el aspecto que resulta central en mi análisis acerca de cómo se abordan las situaciones de violencia por razones de género en el ámbito laboral, indagué al personal sobre la identificación de situaciones y cuál fue el tratamiento de estas, en relación con las políticas implementadas desde la Gerencia de Género, y adicionalmente considerar en el análisis si se conocían los procedimientos diseñados para intervenir.

“Sí maltrato verbal dentro de nuestra sucursal, pero atajado a tiempo. Se consultó con los responsables de la gerencia de géneros recibiendo guía para conversaciones a tal fin”

“Abuso de poder con mujeres en mi área. Se han hablado en conjunto estas situaciones lo cual resultó bueno porque no se repitieron. Sí violencia con las compañeras que somos



madres con frases como, otra vez faltó, otra vez se enfermó el hijo/a; poca empatía y falta de comprensión.”

“Sí, he visto mucho machismo, he visto jefes tratar de inútiles a mujeres y que ellas salían llorando. Con la presencia de la gerencia se cuidan más los hombres de maltratar porque saben que los están evaluando”

“Las he visto como espectadora, pero no de manera directa, acosos laborales donde gerentes aprovechaban la superioridad con mujeres, yo he vivido violencia laboral de un jefe que luego fue par y recibí humillaciones, la superioridad no hacía nada, todos sabían nadie llamaba a Bienestar Laboral, las mujeres hablábamos entre nosotras, pero por temor no avanzábamos con la denuncia, siempre el temor a las represalias no permite ver el daño que todo eso ocasiona. Hace poco surgió una situación de violencia laboral, toda la sucursal se reunió y pudimos frenar esa situación”

A partir de las respuestas sobre el grado de conocimiento de los instrumentos de intervención del banco ante situaciones de violencia, pude inferir que el proceso de comunicación de estas fue efectivo en términos de recepción y conocimiento ya que la mayoría declaró conocer los procedimientos aplicables en casos de violencia.

“Sé que se puede realizar la denuncia en el área de Género”.

“Sí, poner en conocimiento primero a los responsables de la sucursal y contactar a la Gerencia de Género”.

Por último, me interesa resaltar que, a partir de los testimonios obtenidos sobre el impacto de las capacitaciones en la temática en los equipos de trabajo de la organización y la percepción sobre la existencia de un área de abordaje específico en la temática como la Gerencia, pude detectar indicadores de cambio en relación con los comportamientos y la consiguiente resignificación de la cultura organizacional:



“Sí, las realicé, me parecieron muy interesantes; aprendí conceptos que me sirvieron para dejar de ver como normales situaciones que no lo son. Sugiero que nos den espacio para hacerlo en el trabajo dado que no tengo mucho tiempo en mi casa para hacerlo. Son de suma importancia para hacernos respetar”.

“El impacto es enriquecedor y se les da voz a personas que por circunstancias de la vida se callaron”.

“Han generado un mayor involucramiento en el tema de todo el banco, y la reconstrucción de valores que tanta falta hace con el respeto y la igualdad de oportunidades... mucho camino por recorrer”.

“Me parece positiva la presencia de la Gerencia y espero que siga creciendo hasta convertirse en un pilar dentro de la organización”.

A modo de arribar a la conclusión del presente objetivo de análisis en el que me propuse identificar y describir indicadores relativos al proceso de resignificación cultural, voy a valerme nuevamente del concepto de Bleijenbergh y Van Engen (2015) que, en su enfoque integral y, particularmente, en la observación del nivel individual, refieren a la necesidad de “(...) cambiar las actitudes y comportamientos individuales mediante la formación en igualdad de género y la concientización sobre sesgos inconscientes (...)”. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 183). Estos sesgos son los que se reproducen en los ámbitos laborales y se representan en conductas de discriminación y violencia hacia mujeres y diversidades. El concepto citado me sirve para afirmar que, dentro del equipo de trabajo de la sucursal que observé, los integrantes han comenzado a desnaturalizar prácticas que estaban arraigadas en relación con las dinámicas de relación entre los géneros a partir de los contenidos aportados por las capacitaciones en la temática.

Los testimonios dan cuenta también de cambios relacionados al comportamiento individual que se menciona en los términos de “(...) ahora se cuidan más desde que está la Gerencia” haciendo alusión a que, ante la posibilidad de denunciar, se ven límites en determinados comportamientos.



Si bien los testimonios reconocen que la cultura de la organización no es inclusiva tal como no lo es la sociedad, se identifican logros en términos de inclusión de mujeres y se sostiene que el cambio y la “reconstrucción de valores” está en proceso.

Sobre el modo de abordar las situaciones de violencia y discriminación por género en el espacio de trabajo, como he citado anteriormente, el aspecto que enmarcaría cambios en lo referente a la cultura de la organización es la confianza expresada por los equipos de trabajo en sus superiores inmediatos a la hora de comunicar una situación de violencia. En las respuestas se hace mención de que han recibido comprensión y guía en contraposición a la postura tradicional de mantener en secreto las situaciones de violencia por temor a recibir represalias.

Por último, considero que el alcance del presente análisis me permite detectar indicadores como los mencionados relativos a cambios en las conductas y percepciones de las personas que componen la cultura de la organización en un momento determinado, dando cuenta del inicio de un proceso, que como sostienen Delphy (1998) y Kergoat (2010), irán transformando la organización a partir de incluir valores como la igualdad en la diversidad.



6. CONCLUSIONES

La pregunta que dio origen a esta investigación sobre la creación de una Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad con perspectiva de igualdad de género y reconocimiento de identidades sexo-genéricas disidentes dentro del Banco de la Provincia de Buenos Aires y cuál fue su contribución dentro de los equipos de trabajo en el proceso de cambio y resignificación cultural de la organización, arrojó una serie de hallazgos que me permitieron elaborar las siguientes conclusiones.

Con respecto a los motivos que llevaron a la creación de la Gerencia como dispositivo de aplicación de políticas de género dentro de la organización, el resultado del análisis de las fuentes secundarias y las entrevistas realizadas a personas de áreas estratégicas y de la Gerencia, mostraron como principal causa la voluntad política de avanzar en base a la institucionalización de un área dentro de la estructura de la organización que pudiese responder a los requerimientos del personal en cuanto a construir un ámbito laboral que redujera y abordara las situaciones de disparidad y violencia por razones de género.

La evidencia en relación con la existencia de situaciones de discriminación y violencia por razones de género estuvo presente en las métricas que arrojó el diagnóstico e informe de la iniciativa IPG citado en la descripción del primer objetivo, y en los testimonios recabados en las entrevistas realizadas al personal. En este punto, la primera consideración que surge del análisis fue que la voluntad política es la razón de mayor peso, asociada a la presencia de un liderazgo femenino en un puesto de poder.

Las categorías de análisis seleccionadas en el marco teórico me permitieron relacionar e integrar los factores estructurales, culturales y de poder, y arribar a las primeras conclusiones sobre cómo la organización en el proceso de abordar y resolver las demandas de resolución de las situaciones de discriminación y violencia por razones de género fue modificando los comportamientos y las maneras de hacer contempladas en la cultura de la organización.

También observé que el hecho de otorgarle el rango operativo de Gerencia al área de Género imprimió al proceso un grado alto de institucionalización, que de sostenerse en el tiempo podrá catalizar cambios profundos en la estructura de valores de la organización, es decir, en su cultura.



Con respecto al análisis del segundo objetivo, me propuse arribar a conclusiones que identificaran cómo impactaban las acciones implementadas desde la Gerencia y, a través del proceso de transversalización de la perspectiva de género, permeaban en las prácticas de la organización y en la cultura. Entendiendo este proceso desde la resignificación cultural, pude identificar como principales hallazgos el aumento de la visibilidad de la temática dentro de la organización, presente en los discursos, instrumentos de acción, formas de comunicar y en la desnaturalización de las situaciones de violencia. Otro indicador destacable en este sentido se refirió el aumento de las consultas y denuncias relacionadas a la violencia por razones de género marcando una diferencia de percepción y una baja aceptación de estas desigualdades.

Adicionalmente, y avanzando hacia el tercer objetivo, concluí que en la dinámica diaria de los equipos de trabajo dentro de la organización, las situaciones de violencia se sostenían pero se empezaron a observar nuevas prácticas, percepciones y comportamientos como consecuencia de las capacitaciones impartidas sobre la temática que significaron un proceso de concientización entre el personal y la presencia de una instancia formal de denuncia, enmarcada desde la perspectiva de género, a diferencia de las instancias de canalización de denuncias anteriores. En los testimonios se mostraron los primeros registros de disminución de situaciones de violencia hacia mujeres en el espacio de trabajo, tal como se describió textualmente en las entrevistas “(...) *ahora se cuidan más porque saben que los pueden denunciar*”.

Otro elemento para considerar dentro de los componentes de la cultura de la organización fue la resistencia al cambio que se manifestó en el personal de la organización que, tal como quedó manifiesto en los testimonios, fue la primera reacción a un cambio que de manera estructural ponía en juego roles y estructuras arraigadas en la cultura de la organización. La expresión textual “*debería existir una gerencia de hombres*” da cuenta de ese impacto. En este sentido, la capacitación y la implementación de acciones de sensibilización fueron estrategias claves para iniciar un camino de revisión de patrones tradicionales de funcionamiento dentro de la institución.

Continuando con el modelo que adopté desarrollado por Bleijenbergh y Van Engen (2015), adhiero a concluir además que:



(...) Cambiar las políticas y prácticas en el plano organizacional que guían la toma de decisiones, la contratación, la promoción y la remuneración, la transformación organizacional, incluye también la adopción de políticas de trabajo flexibles, la igualdad en las evaluaciones de desempeño y la creación de procedimientos formales para denunciar y abordar el acoso o la discriminación. (Bleijenbergh & Van Engen, 2015, p. 183).

En este sentido, y avanzando a la conclusión, se identificaron indicadores de cambio en las licencias extendidas de paternidad, en el abordaje de las situaciones de violencias, como he mencionado, y aún queda un camino por recorrer en lo referido a la contratación, promoción y remuneración, y en relación con la falta de formalización regímenes de trabajo flexibles que permitan conciliar a las mujeres el trabajo con las tareas de cuidado. Si bien no existen distinciones de remuneración para los cargos de gerenciamiento en función del género, en los hechos sí se produce una brecha por la falta de acceso a los mismos para mujeres y diversidades sexo-genéricas, como vimos en los indicadores descriptos anteriormente.

Los hallazgos encontrados afirman, en principio, que los cambios culturales suelen ser graduales y enfrentan resistencias. En este sentido, la aplicación de una perspectiva de género transversal es un mecanismo efectivo para fomentar una mayor inclusión.

En cuanto a las limitaciones identificadas, considero que se encuentran vinculadas a la sostenibilidad de estos cambios, dado que, sin el compromiso activo y continuo de la alta dirección no se implementarían estos procesos de cambio. Así, y como ya he mencionado, la cultura organizacional no se transforma únicamente mediante la implementación de normativas, sino que, requiere una participación constante y un liderazgo transformador.

Considero importante destacar de manera positiva el impacto de las capacitaciones y comunicaciones implementadas de forma sostenida y orientada a todo el personal, ya que, esta estrategia logró permear nuevas concepciones sobre las normas de convivencia y también los modos de hacer en la organización. Esto quedó evidenciado tanto en los testimonios de las personas entrevistadas como los indicadores cuantitativos que mostraron las fuentes secundarias.



Adicionalmente, pude abordar el caso desde la experiencia y desde una mirada puesta en los equipos de trabajo, dando cuenta de cómo las acciones de prevención de violencia y acoso por razones de género en el mundo del trabajo obedecen en realidad a una necesidad social de derribar barreras entre los géneros; y, en el caso de las organizaciones, cómo estas acciones podrían hasta elevar los niveles de productividad y la capacidad de atraer y retener el talento. Siguiendo con esta idea, desnaturalizar el maltrato en los espacios de trabajo y no discriminar a las mujeres que se insertan en el mercado laboral luego de sus licencias de maternidad, son factores que aumentaron el compromiso en quienes lo han experimentado, expresado en los testimonios como positivo.

Arribando a una conclusión final, me interesa resaltar que la decisión de adoptar políticas de género no es solamente una cuestión de justicia y ética, sino también una estrategia de negocio inteligente que mejora la competitividad, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones. Crear entornos seguros de trabajo no solo impacta socialmente en la reducción de las brechas, sino que aporta valor agregado a la gestión de las organizaciones. De esta manera, concluyo que tal como establece el ya mencionado Convenio 190 de la OIT en su recomendación 206, el hecho de proteger a los empleados de la violencia de género y el acoso crea un ambiente más seguro, lo que resulta en mayor retención y compromiso de esos empleados.

Para finalizar, la variable tiempo en relación con la gestión del cambio, y puntualmente en este caso, me despierta interés en dejar abierta la investigación a instancias futuras que puedan responder el interrogante sobre el impacto de las políticas de perspectiva de género en la cultura de la organización, para lo cual deberá transcurrir un período de tiempo y luego, adentrarnos nuevamente en el análisis a partir de resultados de mayor plazo.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. Suecia: Routledge.
- Bleijenbergh, I., & Van Engen, M. (2015). *Gender and the Politics of Organizational Change*. Palgrave Macmillan.
- Boivin, M., Rosato, A., Arribas, V., & Archetti, E. (1998). *Constructores de otrerad*. Argentina: Antropofagia (EA).
- Delphy, C. (1998). *El enemigo principal*. París: Syllepse.
- Denison, D. (1995). *Organizational Culture Survey*.
- ECOSOC. (1997). *Report of the Economic and Social Council 1997*. Retrieved from <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>
- Forni, P. (2010). Los estudios de caso: Orígenes, cuestiones de diseño y sus aportes a la teoría social. *Miriada*.
- Garavano, A. (2021). *Antropología para la gestión*. Buenos Aires: Conicet.
- Garrido Avella. (2002). *Origen del análisis documental*. La Habana.
- Gobierno de la Pcia de Bs As. (2019). Decreto 1473-GPBA-19. Buenos Aires, Argentina.
- Guzmán Stein, L. (1982). *Las fuentes secundarias*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Holanda: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México DF: Trillas.
- Kergoat, D. (2001). *Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe*. Paris: Graduate Institute Publications.
- Kergoat, D. (2010). *Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports*. Paris.
- Kotler, P., & Roberto, E. (1992). *Marketing Social*. Madrid: Diaz de Santos SA.
- Libro Verde de la Comisión Europea. (2001). *LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA*. Barcelona: Estudi 6.
- Memoria Banco de la Pcia de Buenos Aires. (2022). https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_balance_2022. Retrieved from https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_balance_2022
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. (2022). *Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad*. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar>
- Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad. (2021). *Plan de Igualdad*. Argentina.
- OIT. (2008). *Manual de la OIT: Las auditorías de género para la igualdad de oportunidades*. Ginebra. Retrieved from <https://www.ilo.org/es/publications/manual-para-facilitadores-de-auditorias-de-genero>
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México DF: Meridian Group.
- Poder Ejecutivo Nacional, d. 7. (2020). Cupo Laboral. Argentina.
- Poole, M. S., & Van de Pen, A. H. (1990). *Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program*. Organization Science.



- Protocolo de Acción y Prevención de Violencias. (2020). *Protocolo de Prevención y Acción*. Banco de la Provincia de Buenos Aires.
- Rabinowicz, S. (2018). Sistema de gestión de sostenibilidad (SGS).
- Ribera, J. (2000). *Project Management*. Pamplona: Navarra University.
- Schein, E. (1985). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senado y Cámara de Diputados de la Pcia de Bs As. (2015). Cupo Laboral. Buenos Aires, Argentina.
- Steizel, S., Karpf, L., & Maffeo, S. (2019). *La transformación cultural: perspectivas y desafíos de gestión*. Buenos Aires: Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés.
- Universidad de la Frontera. (2023). *Procedimiento para la elaboración de un Consentimiento Informado*. Temuco, Chile.
- Wainerman, C. (1996). *¿Segregación o discriminación? El mito de la igualdad de oportunidades*. Buenos Aires: Techint Boletín.
- Yin, R. (1981). *The Case Study Crisis: Some Answers*. Sage Publications, Inc.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Estados Unidos: Kindle.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Brujas.