



ARTÍCULO ORIGINAL



Dossier "Derechos de las mujeres: avances, retrocesos y disputas actuales"

<https://doi.org/10.30545/academo.2026.n1.1464>

El desafío de la transversalización de género en una empresa pública masculinizada

The challenge of gender mainstreaming in a male-dominated state-owned enterprise

Natalia L. González ¹ , Victoria González ¹ , Manuel Yañez ^{1,2}

¹ Universidad Nacional de General Sarmiento. Los Polvorines, Argentina. <https://ror.org/01k6h2m87>. ² Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. <https://ror.org/0081fs513>.

Resumen

Este trabajo se propone analizar la implementación de las acciones de políticas de igualdad de género en el marco de las empresas públicas argentinas a partir de la consideración del caso de la Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA) durante el período 2020-2023. Se plantea un abordaje de estudio de caso basado en fuentes primarias y secundarias, incluyendo entrevistas a informantes clave y documentos e informes empresariales y sectoriales. Como punto de partida, se considera que las desigualdades de género y las acciones que buscan enfrentarlas en las empresas públicas comparten algunos aspectos, pero también pueden diferir en otros, respecto a lo que sucede en las empresas privadas en general, en particular en industrias fuertemente masculinizadas. Así, se identifican algunas características relevantes del caso de EANA y las acciones de género emprendidas, así como los obstáculos y desafíos para su implementación, en el marco de lo que se resalta como un objetivo de transversalización de la perspectiva de género en la organización. Finalmente, se destaca que el ámbito de una empresa pública puede presentar algunos aspectos favorables para el desarrollo de acciones de género, sin desconocer la existencia de desigualdades persistentes, tal como se expresa en el caso de EANA.

Palabras clave: Empresas públicas, género, políticas públicas.

Abstract

This paper aims to analyze the implementation of gender equality policy actions within Argentine public companies, based on a case study of the Argentine Air Navigation Company (EANA) during the period 2020-2023. A case study approach based on primary and secondary sources is proposed, including interviews with key informants and company and sector documents and reports. The starting point is the consideration that gender inequalities and the actions that seek to address them in public companies share some aspects, but may also differ in others, from what happens in private companies in general, particularly in heavily masculinized industries. Some relevant characteristics of the EANA case and the gender actions undertaken are identified, as well as the obstacles and challenges to their implementation, within the framework of what is highlighted as an objective of mainstreaming the gender perspective in the organization. Finally, it is noted that the public enterprise environment may present some favorable aspects for the development of gender actions, without ignoring the existence of persistent inequalities, as expressed in the case of EANA.

Keywords: Public enterprises, gender, public policies.

Correspondencia: Manuel Yañez (manuelyaniez@economicas.uba.ar).

Artículo recibido: 15 de diciembre de 2025. Aceptado para publicación: 12 de abril de 2026. Publicado: 22 de mayo de 2026.

Conflictos de Interés: No existen conflictos de interés.

Fuente de financiamiento: El trabajo se enmarca en el proyecto de investigación "Políticas de género y diversidad: obstáculos y desafíos para su implementación en empresas públicas argentinas" de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Editoras responsables: Shirley Diana Franco Mancuello , Universidad Nacional de Canindeyú, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Sede Curuguaty. Paraguay.

Paula Emilia Gamarra Ruíz , Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción". Asunción, Paraguay.

Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Introducción

La participación de las mujeres en el mercado laboral y la estructura ocupacional representa uno de los ámbitos donde se expresan de manera más clara los patrones tradicionales que se reproducen a nivel social con relación a los roles masculinos y femeninos y las asimetrías de poder y desigualdades asociadas (Actis Di Pasquale & Savino, 2023; Fernández Hasan, 2007; Paz, 2023). Esos patrones remiten a la división sexual del trabajo en el marco del capitalismo, en el que los roles masculinos se vinculan a la participación productiva en la esfera pública, mientras que los roles femeninos se asocian a las tareas ligadas al ámbito doméstico (Vázquez & Urbiola, 2014). Así, surgen una serie de estereotipos respecto a los trabajos *de hombres*, tradicionalmente ocupados por varones a los que las mujeres tienen mayores dificultades para acceder.

La persistencia de estereotipos de género se expresa de diferentes maneras en el ámbito laboral. Algunos estudios han puesto el foco, por caso, en la reacción de los sujetos respecto al éxito de mujeres en trabajos tipificados de masculinos y se han comprobado reacciones negativas y de menor aprecio que a los varones en éxito similar. Esto pone en evidencia que los estereotipos de género pueden generar sesgos en los juicios evaluativos sobre las mujeres, incluso cuando estas han demostrado su éxito y competencia (Heilman et al., 2004). En otros, se ha destacado una percepción menos favorable de las mujeres respecto a los varones como posibles ocupantes de roles de liderazgo, así como una evaluación menos favorable de su comportamiento en tal función (Eagly & Karau, 2002).

En relación con las desigualdades y brechas de género en el mercado de trabajo emergen dos fenómenos. Por un lado, la segregación horizontal, relacionada con la distribución desigual entre géneros de determinadas profesiones e industrias: algunas masculinizadas (con desempeño mayoritario hombres), y otras feminizadas (con mayor presencia de mujeres). Por el otro, segregación vertical, que implica una desigual distribución entre los niveles jerárquicos de las organizaciones, con una presencia menor de

mujeres en los niveles más altos de dirección.

Las desigualdades de género se presentan en las organizaciones, por ejemplo, mediante diferentes barreras para el desarrollo profesional de las mujeres (Gaba, 2010; Heller, 2012) y los obstáculos que se insertan en su trayectoria en la forma de *laberintos* y *techos de cristal* (Eagly & Carli, 2007; García Beaudoux, 2018). En definitiva, en el análisis sobre las desigualdades de género en las organizaciones cobran centralidad los mecanismos institucionales que las originan y perpetúan. Al respecto, Acker (1990) destaca las formas en que las desigualdades de género se institucionalizan en las organizaciones a partir de procesos de construcción de género. Estos procesos, señala la autora, son imperceptibles y pocas veces se vinculan directamente al género, pero sí expresan suposiciones sobre las mujeres y los hombres, las feminidades y masculinidades. Así, los procesos genéricamente neutros que muestran las organizaciones se encuentran atravesados por el género.

En Argentina, estos fenómenos tienen diferentes manifestaciones: según datos del Centro de Estudios para la Producción perteneciente al Ministerio de Desarrollo Productivo⁽¹⁾ el trabajo femenino en 2021 expresaba el 33% (CEP XXI, 2021). La tasa de actividad femenina durante el primer trimestre alcanzó un récord histórico, sin embargo, la tasa de informalidad es del 39,3% en las mujeres y del 34,6% en los varones, lo que representa una brecha de 4,7 puntos porcentuales y sólo el 5,4% de las mujeres ocupadas están en cargos de dirección o jefatura. El peso de las mujeres entre el sector asalariado está vinculado con actividades feminizadas, como los del cuidado y el empleo doméstico, que conforman casi el 9% de la población económicamente activa, además de servicios tradicionales.

Los sectores más feminizados de la economía son el textil y confecciones (con una tasa de feminización del 37%), el área farmacéutica (34%) y las industrias química y petroquímica (24%). A su vez, los sectores de menor inserción, con tasas en torno al 10/11%, son: automotriz, maquinaria y equipo y siderurgia y metalurgia. Sin embargo, pese al aumento del trabajo

femenino, persiste la segregación ocupacional⁽²⁾ y se visibiliza más claramente la brecha de género en las remuneraciones, ya que los sectores masculinizados tienden a tener salarios más altos y a estar más valorados socialmente. Además, los sectores estratégicos habitualmente se vinculan a los varones, tal como lo expresa su presencia mayoritaria en la minería, la construcción y el transporte.

Las desigualdades de género, identificadas en las organizaciones en general y, especialmente, en las propias del mundo laboral privado, también han sido objeto de análisis en el ámbito de la administración pública (Alfama Guillén, 2015; Canelo & Duarte Ávalos, 2023; Castellani, 2025). Así, también las organizaciones públicas se encuentran atravesadas por el género, expresando desigualdades entre hombres y mujeres y, en general, repitiendo patrones de segregación vertical y horizontal.

En ese marco, Connell (2006) centra su análisis en la inclusión de la perspectiva de género en las organizaciones del sector público y en el debilitamiento de la legitimidad de los estereotipos negativos sobre el rol laboral de las mujeres y ciertas formas de acoso sexual, sin embargo, destaca la persistencia de estas formas de desigualdades y la metamorfosis que éstas asumen. Asimismo, se afirma que el mayor escrutinio social de las organizaciones públicas y la relevancia de la voluntad de las autoridades políticas para enfrentar programas de reformas del aparato estatal que tengan la igualdad de género como eje aparece como un diferencial relevante respecto al sector privado.

Así, las políticas públicas de igualdad de género pueden definirse, de acuerdo con Bustelo Ruesta (2001), como “el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres” (p. 478). Refiere a la totalidad de las acciones desarrolladas desde el sector público que tienen como objetivo alcanzar una mayor igualdad entre los géneros a partir de su incidencia en las condiciones socioeconómicas y culturales que la restringen. Se trata, en definitiva, de la capacidad del Estado de incorporar en la agenda pública estas

demandas impulsadas a nivel social, protagonizadas mayormente por el movimiento feminista.

Asimismo, Rodríguez Gustá (2008) identifica cuatro categorías con relación a las políticas de género, cada una con sus diferentes perspectivas, alcances y limitaciones; a saber: a) Políticas de acción afirmativa; b) Políticas para las mujeres; c) Políticas con perspectiva de género; y d) Políticas de *transversalización* de género o *gender mainstreaming*. En este último tipo se apunta a considerar que las políticas de género son sistémicas, por lo que, para ser efectivas, deben estar presentes en toda la institucionalidad del Estado⁽³⁾. A su vez, la forma en que se implementan las políticas de género depende del contexto político, las capacidades estatales y los procesos de participación existentes, entre otros aspectos (Rodríguez Gustá et al., 2017).

En este marco, emerge como una problemática específica poco explorada lo sucedido con un tipo particular de entidad en el seno del sector público: las empresas públicas. Estas entidades tienen la particularidad de organizarse bajo un formato jurídico específico de una entidad empresarial que brinda bienes y servicios en un mercado determinado, pero cuya propiedad y control corresponde a la administración gubernamental (Bernier et al., 2020). Como excepción, se encuentran los trabajos enfocados en la evolución del sector público empresarial argentino y destinados a analizar cuestiones como la participación de mujeres en puestos directivos y su mayor presencia en áreas tradicionalmente consideradas femeninas (García de Fanelli, 1988; Núñez & Aruano, 2020; Valsangiácomo, 2021).

Dentro de la relativa novedad general que supone el énfasis en las problemáticas de género en la agenda pública, en el caso específico de las empresas públicas y, en particular, la búsqueda por implementar políticas de género y diversidad en ese ámbito aparece como un fenómeno reciente (González, 2023; González & Yáñez, 2022). Esta intención ha quedado plasmada en diferentes acciones y programas que, en los últimos años, han incrementado el énfasis en la atención de las desigualdades de género en la propia administración

pública⁽⁴⁾. Un emergente de los cambios a nivel institucional fue la creación del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (MMGyD) en 2019 como la dependencia encargada de coordinar e implementar políticas que atiendan estas problemáticas a nivel nacional, en busca de mitigar sus efectos más adversos.

En paralelo a la implementación de políticas que buscan modificar las situaciones de desigualdad a nivel social como organizacional, se han desplegado una serie de políticas de género y diversidad que pretenden, además, la transformación en el propio aparato estatal de manera progresiva. Particularmente, en el caso de las empresas públicas dependientes del Estado nacional, uno de los principales instrumentos normativos es el sancionado en septiembre de 2020 por medio de la Decisión Administrativa N° 1744 de la Jefatura de Gabinete de Ministros [JGM] (2020) denominado *Lineamientos para la igualdad de género en las Empresas y Sociedades del Estado*. Estos *Lineamientos* se presentan como un conjunto de buenas prácticas destinadas a la gestión de empresas estatales con el objetivo principal de realizar un compendio de las expectativas que el Estado tiene en relación con la organización y funcionamiento de estas entidades para promover la transversalidad de la perspectiva de géneros.

Transcurrido algún tiempo desde la instalación en la agenda pública y gubernamental de las problemáticas derivadas de las desigualdades de género, aparece como pertinente preguntarse acerca de las características que éstas presentan en el caso específico de las empresas públicas en tanto un tipo particular de organización. Asimismo, también emerge como oportuno el análisis de la implementación reciente de políticas de género y diversidad en el ámbito de las empresas públicas, así como la identificación de obstáculos para su implantación.

El objetivo de este trabajo es analizar las principales problemáticas de género y la implementación de las políticas de igualdad en las empresas públicas en Argentina en épocas recientes a partir de la consideración de un caso específico, el de la Empresa

Argentina de Navegación Aérea Sociedad del Estado (EANA). La hipótesis de trabajo considera que las problemáticas ligadas a las desigualdades de género y, en particular, las políticas de igualdad que buscan afrontarlas asumen algunas características específicas en el marco de las empresas públicas que deben ser consideradas al momento de diseñar e implementar acciones en el sector. Con ese fin, se plantea un abordaje basado en un estudio de caso, el de EANA, encargada del servicio de control aéreo en Argentina. Se trata de una entidad estratégica en el sector, con una actividad altamente especializada y con altos estándares técnicos que, en principio, reproduce lógicas similares a las empresas privadas dentro del sector; pero que, además, presenta características distintivas por su vinculación con el Estado y las políticas sectoriales.

Se pretende abordar los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características específicas que surgen en torno a las problemáticas de desigualdad de género en la empresa pública EANA? ¿Qué tipo de políticas de igualdad de género se han implementado? ¿Qué acciones específicas resultan relevantes? ¿Cómo ha sido la recepción de esas acciones y sus principales consecuencias? ¿Existen algunos aspectos que pueden aplicarse a otras empresas públicas u a otras organizaciones en general?

Metodología

El abordaje propuesto en este trabajo implica un estudio en profundidad seleccionado en su carácter de caso *paradigmático* (Flyvbjerg, 2004). Esto permite abordar de una manera más integral la compleja dinámica de los actores, así como las múltiples variables intervinientes, con el fin de extraer consecuencias generales sobre su incidencia en las problemáticas de género. El estudio de casos es una metodología propia de las ciencias sociales que contribuye a construir teoría a partir de la práctica. Los estudios de caso son un recorte realizado por quien investiga y se construye con un número de hechos y/o situaciones (Eisenhardt, 1989; Neiman & Quaranta, 2006).

De acuerdo con Stake (2005) el caso sería de tipo intrínseco donde se relatan las especificidades y

particularidades del caso. De modo que se trata de un estudio de caso de naturaleza descriptiva sustentada en entrevistas semiestructuradas en profundidad complementadas con información secundaria. Estudiar un fenómeno en su contexto requiere la utilización de diversas fuentes de evidencia (Yin, 2014).

En relación con las fuentes primarias, se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad a informantes clave que ocupaban puestos jerárquicos altos de la empresa durante el período estudiado, seleccionados en función de su involucramiento en el desarrollo de las acciones de género a nivel organizacional. Al respecto, la investigación fue realizada conforme a principios éticos, garantizando el consentimiento informado de las personas entrevistadas, así como su confidencialidad y anonimato, de acuerdo con las normas que rigen la investigación científica. La información secundaria se relevó a partir de múltiples fuentes documentales de acceso público, tanto institucionales como sectoriales.

En cuanto a la selección del caso, por un lado, se destaca que EANA se encuentra en un sector, el de la aviación, que forma parte de una industria altamente masculinizada⁽⁵⁾. Por otro lado, EANA es una entidad que, en su formato empresario, es de reciente creación, por lo que su institucionalización y el desarrollo de su estructura organizacional estuvo contextualizado por debates e iniciativas vinculadas a las cuestiones de género que caracterizaron el período analizado en Argentina. En definitiva, se consideró que el caso se configuraba como un escenario potencialmente fructífero para analizar el carácter de las acciones de género en el marco de una empresa pública, así como para identificar obstáculos y desafíos en su implementación.

Resultados

La Empresa Argentina de Navegación Aérea Sociedad del Estado (EANA)⁽⁶⁾ fue creada mediante la ley N°27161 de 2015 con el fin de que se constituya como prestadora del servicio público de navegación aérea en el territorio argentino y sus aguas jurisdiccionales. EANA se presenta como la autoridad encargada de planificar, dirigir, coordinar y

administrar el tránsito aéreo, los servicios de telecomunicación e información aeronáutica; además de las instalaciones, infraestructura y redes de comunicación del sistema de navegación aérea. La empresa es propiedad del Estado nacional: 80% a través del Ministerio de Economía, bajo la órbita de la Secretaría de Transporte de la Nación, mientras que el 20% restante es propiedad del Ministerio de Defensa. Cuenta con una estructura operativa que comprende 54 aeródromos y aeropuertos y 5 Centros de Control de Área (ACC) regionales (Empresa Argentina de Navegación Aérea Sociedad del Estado [EANA], 2023).

Durante gran parte del siglo XX y comienzos del XXI la función del control aéreo había estado bajo la autoridad del Comando de Regiones Aéreas (CRA) de la Fuerza Aérea Argentina, imprimiéndole un carácter militar a la organización de esta función y, en general, al control del sector en general. Esto chocaba con las recomendaciones brindadas por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo dedicado a dictar las normas que atañen a la aeronavegación a nivel internacional, que señalaban la conveniencia de asignar dichas tareas a un organismo civil (Mutti, 2017).

El primer cambio importante en el esquema del sector se produjo en 2007 con la creación, mediante el decreto N°239/2007, de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC) como organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional y con el fin de integrar las funciones y el personal de control del tráfico aéreo hasta entonces a cargo de la CRA, así como otras atribuciones de la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial. Vale destacar que la ANAC concentró desde entonces las tareas de prestación, fiscalización y regulación de los servicios de navegación aérea, lo que contrariaba otra de las recomendaciones de la OACI, en cuanto a la conveniencia de separar dichas funciones en diferentes organismos. Con ese objetivo, en 2011 se volvió a transferir las funciones de control del tráfico a la Fuerza Aérea, a una nueva Dirección General de Control del Tráfico Aéreo. En cualquier caso, persistió la perspectiva de que las tareas en cuestión sean prestadas por un organismo jerarquizado específico

del ámbito civil, con una mirada profesional (EANA, 2023).

Asimismo, la OACI también recomendaba la posibilidad, cuando sea viable en términos económicos, que el control del tráfico aéreo estuviera bajo la responsabilidad de una entidad autónoma. De esta manera, tras la sanción de la ley 27161, EANA se hizo cargo de la prestación del servicio de navegación aérea, mientras que la ANAC quedó a cargo de las tareas de regulación y fiscalización del servicio, quedando separada en dos entes distintos la operación y la supervisión de la actividad (Vergara, 2018). Tal como se expresa en los informes técnicos de la empresa y de acuerdo con los proveedores de la empresa y los organismos internacionales de aviación (OACI y IATA), la centralización del de control aéreo ha reportado mejoras tanto en la eficiencia operativa como en la seguridad operacional (EANA, 2023).

EANA: la organización y el tratamiento de la cuestión de género

La trayectoria organizacional de EANA da cuenta de una nueva etapa que se inicia en 2019 signada por un rotundo cambio de paradigma en el abordaje de las desigualdades de género, a partir de la asunción del nuevo gobierno nacional encabezado por Alberto Fernández (2019-2023) surgido de las elecciones de ese año. Este cambio se orientó al reconocimiento de la relevancia de acercar la perspectiva de género a la organización, así como a la asunción de la responsabilidad de implementar acciones con ese fin.

Un ambiente altamente masculinizado y la preeminencia de una lógica castrense son dos de las primeras caracterizaciones que emergen de las entrevistas. Como se señaló, con la creación de EANA se completa el traspaso de los servicios de navegación aérea, otrora bajo la órbita de las Fuerzas Armadas, al ámbito civil, asumiendo integralmente la gestión del tránsito aéreo. Así, se destaca que los antecedentes no son inocuos, sino que subsisten en la organización a partir de un modelo de *organización como máquina*, caracterizado por jerarquías rígidas, un proceso de toma de decisiones centralizado en los niveles superiores y un estilo de comunicación unidireccional (Morgan, 1986).

La lógica castrense viene acompañada por un elemento clave en esta organización: una elevada transmisión generacional del oficio y trabajadores de vasta experiencia y antigüedad. Así como en otros ámbitos laborales, en EANA se da un proceso de reproducción social del trabajo en las familias provenientes de la rama de actividad. Y así como sucede en otros oficios masculinizados⁽⁷⁾, la reproducción se da principalmente entre los varones de la familia.

La parte operativa, porque en esto también tiene que ver que es un sector históricamente masculinizado, el acceso de mujeres fue es más incipiente, digamos, no están, no están (Comunicación personal, personal jerárquico de EANA, 2022).

La estructura rígida se combina con las barreras de género facilitando una doble exclusión dada por la continuidad generacional y la falta de apertura hacia la perspectiva de género. Por un lado, tanto la tradición organizacional como la sociocultural refuerzan la línea de la dominación masculina en la ocupación, que se expresa en la reproducción de estereotipos de roles del ámbito societal al interior de la empresa con una "cultura fuertemente arraigada". Por otro lado, el mantenimiento de estereotipos en la empresa redundando en la desigualdad en la estructura jerárquica, con concentración de varones en las áreas operativas y técnicas. Por tal motivo, además de la segregación ocupacional propia de la actividad, se hacen visibles la segmentación horizontal y la vertical.

El desafío emergente implicó vencer la inercia de los estereotipos de roles y la segregación, lo que es abordado por la conducción de EANA desde diferentes aristas, como el trabajo en el organigrama organizacional y el incentivo de acceso de mujeres a puestos de coordinación y dirección. Adicionalmente, se planteó la posibilidad de incorporar a personas del colectivo travesti trans en la empresa. Desde una perspectiva interseccional, EANA logra dar el paso e incorporar a una persona trans en el personal, pero se menciona que la cuestión presupuestaria y la pandemia del COVID-19 emergieron como una limitante importante que imposibilitó seguir avanzando en esta línea. Sin embargo, más tarde y

juntamente con el Ministerio de Transporte y el MMGyD se desarrollan una serie de talleres orientados a brindar herramientas de empleabilidad a las personas travestis y trans⁽⁸⁾.

En cuanto a los estamentos de la estructura organizacional, inicialmente EANA no contaba con un espacio formal para abordar las cuestiones vinculadas al género.

No existía tal cosa como una Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género [...] No existía, de hecho, ningún tipo de iniciativa, política, proyecto, etcétera vinculado a cuestiones de diversidad, inclusión, género. Piensen que la Empresa Argentina de Navegación Aérea tiene una trayectoria anterior militar. Digamos, ahí hay como una lógica castrense muy instalada en la empresa anteriormente era fuerza aérea (Comunicación personal, responsable de gerencia de EANA, 2022).

Cuando logró constituirse el área de género como gerencia en el organigrama de la empresa, se inició un proceso de movimientos en la estructura funcional, así como un diagnóstico integral sobre las cuestiones de género. Como resultado del primer proceso, se designaron mujeres en gerencias relevantes y, como respuesta al segundo, se inició el diseño de un plan estratégico.

En el año 2020 se crea la Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género de EANA, expresada en el Acta de Directorio N°24, con el objetivo de diseñar e implementar políticas y acciones que permitan institucionalizar la perspectiva de género al interior de EANA. Con ese fin, se proponía promover el respeto por las diversidades, la igualdad de oportunidades y trato, la equidad efectiva entre los géneros y la búsqueda de un espacio de trabajo libre de violencias.

Durante las entrevistas se mencionó la relevancia de pensar un plan que combinara tanto el horizonte temporal del largo plazo con un alto grado de institucionalización a través de un documento formalizado y legitimado. Estos dos aspectos suponían la posibilidad de que la perspectiva de género se transformara en una política organizacional

incluso como parte de los valores de la cultura organizacional, lo que abonaría a una tendencia que lograra superar la dimensión temporal y coyuntural de quien se encuentre a cargo de la gestión de la empresa. Este objetivo se hace visible en otras empresas públicas con diversos grados de institucionalización, iniciando con mesas de trabajo o comité hasta alcanzar un estamento en el organigrama (González & Yáñez, 2022). Previamente, entre los antecedentes vinculados a las políticas de género en EANA, se encuentra la Resolución EANA N°16/2018, que aprobó la Política de Inclusión y Diversidad aplicable a toda la empresa y cuyo objetivo era garantizar la diversidad e inclusión durante los procesos de reclutamiento y selección de personal y la utilización de lenguaje y comunicación inclusiva. Desde una perspectiva de interseccionalidad, EANA se plantea objetivos específicos y expresa que las desigualdades de género pueden entrecruzarse con otras dimensiones de exclusión.

Finalmente, en 2021 se aprobó el Plan de Igualdad EANA 2030 bajo el marco normativo⁽⁹⁾ establecido en la Ley Micaela N°27.499 de capacitaciones obligatorias en género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado nacional. El Plan buscaba aplicarse a toda la empresa, en todo el territorio argentino y a todo su personal.

Si bien el Plan fue elaborado por el Área de Acciones para la Igualdad de la Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género de la empresa, sus propuestas son el resultado de diálogos establecidos con otros actores como el Ministerio de Transporte de la Nación, propietario de la empresa en aquel momento, el MMGyD, las gerencias y el personal de EANA, el gremio de la Asociación de Técnicos y Empleados de Protección y Seguridad a la Aeronavegación (ATEPSA) y su Red Nacional de Mujeres.

El propósito manifiesto con el que se desarrolló el Plan era reducir brechas de género y garantizar la igualdad de oportunidades dentro de la empresa. En esa línea, los objetivos que se plantearon fueron: garantizar la igualdad de oportunidades y trato, asegurar un ambiente libre de violencias de género,

violencias laborales y acoso, promover la transversalización de la perspectiva de género en la empresa. Para alcanzar estos objetivos, el Plan se organiza en un conjunto principios rectores y en seis ejes de trabajo que, a su vez, cuentan con objetivos específicos, medidas, acciones a realizar e indicadores de impacto (una síntesis del Plan se presenta en la tabla 1).

Tabla 1. Principales elementos del Plan de Igualdad EANA 2030.

Eje	Objetivo	Principales Medidas y acciones
Información	Generar estadísticas e información útil para el abordaje de las desigualdades y violencias.	Elaborar diagnósticos y estudios sobre: situación de las mujeres, varones y diversidades; violencias y acoso; brecha salarial y desarrollo de carrera. Diseñar el monitoreo y evaluación del Plan.
2. Atención	Garantizar un sistema de denuncia, atención y acompañamiento integral para personas en situación de violencia dentro y fuera de la empresa.	Conformar un equipo de atención y acompañamiento interdisciplinario en la Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género de la empresa. Elaborar un Protocolo de Prevención y Actuación en casos de violencia laboral y violencia de género. Incorporar medidas complementarias para mujeres trabajadoras en situación de violencia de género en el ámbito intrafamiliar. Fomentar un entorno de denuncia seguro y confidencial.
Prevención	Prevenir cualquier tipo de violencia o acoso que pudiera suscitarse en el espacio laboral.	Involucrar a las máximas autoridades de la empresa en el compromiso por la igualdad y el fin del acoso laboral. Consolidar compromisos en materia de género, diversidad y prevención de violencias desde el Código de Ética. Desarrollar un plan de sensibilización interno. Impulsar el desarrollo de un Programa de capacitación integral en materia de género y diversidad en cumplimiento de la Ley Micaela. Asegurar el conocimiento del Plan de Igualdad EANA 2030 y por parte del nuevo personal que se incorpore a la empresa a través del Programa de Inducción. Fortalecer y visibilizar el rol de la Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género.
4. Promoción y Desarrollo	Generar políticas de promoción y desarrollo para mujeres, varones y diversidades al interior de la empresa sobre la base del principio de igualdad de oportunidades, equidad interna y transparencia en los procesos de selección y movilidad en la empresa.	Promover y potenciar el liderazgo de las mujeres al interior de la empresa mediante un programa específico. Promover la inclusión y el respeto por las diversidades al interior de EANA mediante becas para el ingreso a la profesión; impulso al cupo laboral trans; cupo laboral de personas con discapacidad. Revisión de documentos de selección y concursos para incorporar la perspectiva de género. Incentivar el desarrollo de carrera interno basado en la igualdad de oportunidades con participación de un veedor. Impulsar el diseño de un esquema de concurso y selección sensible al género, con medidas de acción positiva. Ingreso prioritario ante condiciones equivalentes y evaluación sobre el conocimiento de las políticas de género. Asegurar la capacitación del equipo de Selección en materia de igualdad de género y oportunidades.
5. Conciliación	Impulsar políticas de conciliación familiar-laboral que favorezcan la coparentalidad y la adaptabilidad a los distintos formatos de familia. Garantizar el derecho a cuidar y ser cuidado/a, y a la equidad de género.	Impulsar la creación de Espacios Amigables de Lactancia en todas las unidades operacionales de EANA. Modificación del régimen de turnos contemplando necesidades específicas. Impulsar una reforma del régimen de licencias en pos de la coparentalidad e inclusión de formatos familiares diversos. Fomentar opciones de trabajo flexible que favorezcan la conciliación entre actividades productivas y reproductivas para el staff central.
6. Transversalización	Promover la construcción de una empresa sensible al género mediante los ejes del Plan de Igualdad EANA 2030.	Integrar las mesas permanentes sobre género del sector aéreo y de EANA. Impulsar la comunicación inclusiva y no sexista. Incluir resultados y procedimientos en informes de gestión. Crear una página web con lenguaje inclusivo y con accesibilidad. Incorporar políticas de acción afirmativa en el proceso de compras y contrataciones.

Fuente: Elaboración propia en base al Plan de Igualdad EANA 2030.

Además, en paralelo al desarrollo del Plan de Igualdad, se avanzó en pensar y poner en práctica diversas estrategias que aseguraran su implementación. En esa línea, como herramienta del control del cumplimiento del Plan se estableció un sistema de indicadores, con el fin de monitorear su avance y concreción.

De las acciones de género implementadas a la transversalización

Las acciones implementadas apuntaron a abordar diversas líneas de acción, en el marco de lo desarrollado en el Plan de Igualdad y con el fin de lograr su efectiva implementación. En primer lugar, en el eje de los vínculos intra e interorganizacionales

se pueden mencionar iniciativas tanto formales como informales. Dentro del primer grupo, se constituyó al interior de la organización una comunidad de mujeres de niveles medios e intermedios de la propia empresa que buscó dialogar y poner en común las inquietudes, problemáticas y nudos críticos de la cuestión de género en EANA.

En paralelo, a nivel interorganizacional se constituyó una red de mujeres de empresas del sector de modo de poder compartir preocupaciones comunes, iniciativas y modos de abordar las cuestiones problemáticas comunes. Con el fin de fortalecer los vínculos interorganizacionales, a fines de 2022 se acordó con un conjunto de empresas y agencias estatales del mismo sector la conformación de la Mesa Aeronáutica de Géneros y Diversidad. La mesa estaba integrada por EANA, la ANAC, Aerolíneas Argentinas SA —línea aerocomercial estatal—, Intercargo SA —empresa pública de servicios de rampa—, el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA) y la Junta de Seguridad en el Transporte (JST). Adicionalmente, se contó con el apoyo estratégico de la Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA) y de Aeropuertos Argentina 2000 —concesionario privado a cargo de la gran mayoría de los aeropuertos del país— para el desarrollo de acciones específicas. Estos dispositivos interorganizacionales lograron consolidar una sinergia en la colaboración entre las entidades, así como instalar la perspectiva de género no sólo como una problemática común, sino como una temática de importancia estratégica más allá de las fronteras organizacionales de EANA.

A su vez, estas medidas de alcance interorganizacional formaron parte de los esfuerzos de formalización iniciados con el objetivo de la transversalización de la perspectiva de género en el sector. Al respecto, tanto el Ministerio de Transporte como el Ministerio de Defensa, de los que dependía formalmente EANA en aquel momento, poseían sus propios planes orientados a la cuestión de género, los que también fueron considerados.

Una segunda línea que emerge es la referida a las diversas acciones tendientes a afrontar las cuestiones vinculadas a la violencia de género y la formación en

la temática. Como principio para su abordaje, su tratamiento implicó distinguir si tales situaciones son suscitadas en el ámbito empresarial o doméstico del personal de la empresa.

En primer lugar, lo primero que hicimos en su momento fue aprobar un protocolo de prevención y actuación ante casos de violencia, laboral y de género, ambas cuestiones. Digamos, concretamente, porque en esto no existía nada, hasta entonces en ese protocolo [...] Lo que hicimos es incorporar distintas estrategias de actuación para situaciones de violencia laboral y/o de género, porque justamente lo que sucedía hasta entonces es que existía sólo la instancia sumarial (Comunicación personal, responsable de gerencia de EANA, 2022).

La relevancia adquirida a nivel societal, el apoyo de los movimientos feministas a las agrupaciones gremiales como a las trabajadoras obraron de base fundamental para la demanda de este tipo de acciones. Al desarrollo de un protocolo específico para estas situaciones se sumó, asimismo, la puesta en marcha de una línea telefónica para atención de denuncias. Durante las entrevistas se menciona que la pandemia por Covid-19 fue un punto de exacerbación de las violencias domésticas, ocasión en la que se dieron casos en que el personal femenino de EANA recurrió a la empresa para poder dar curso a la situación que atravesaba. Este fenómeno no es excepcional, ya que tanto organismos nacionales como internacionales ha destacado durante la cuarentena de los años 2020 y 2021 del aumento de las denuncias y casos de violencia intrafamiliar y contra las mujeres en toda América Latina ante la imposibilidad de escapar tanto de sus agresores como por la fractura en las redes de apoyo y contención (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

Adicionalmente, en el marco de los lineamientos planteados por la Ley Micaela, la empresa inició una serie de capacitaciones a fin de sensibilizar y formar con perspectiva de género a todo su personal. Se describen en las entrevistas dos dimensiones

importantes. Por un lado, cierta resistencia del personal masculino en función de cierta “incomodidad” sobre cómo comportarse en el día a día de la actividad laboral. Por otro lado, la dificultad de avanzar en la transversalización de la perspectiva de género, en la idea de que tales acciones no queden ancladas únicamente a la gerencia que le dio origen. Precisamente, uno de los grandes desafíos de la transversalización se ubicó en lograr que la dimensión de género sea tenida en cuenta en todas las áreas de la empresa.

Un desafío muy grande, que es permanente y que está, pero que lo hemos ido sorteando desde una mejor manera en algunos casos, en otros casos peor, es el laburo interdisciplinario, el laburo interáreas [...] Yo desde la Gerencia de Género, por ejemplo, puedo trabajar estos temas, pero hay muchos casos que necesito trabajar con personal operativo, necesito que la Gerencia de Operaciones esté alineada con nuestro (Comunicación personal, responsable de gerencia de EANA, 2022).

Por tal motivo, con el objeto de fortalecer tanto la institucionalización como la transversalización, se generó un sistema de indicadores plasmado en un tablero de control —mediante una aplicación de *Power BI*⁽¹⁰⁾— en el que se miden periódicamente los avances del plan. De ese modo se buscó asegurar la transparencia y rendición de cuentas y el seguimiento concreto sobre métricas relevantes, así como un aprendizaje sobre el propio trabajo que permitiera instrumentar medidas correctivas.

Nos parecía importante poder realizar un seguimiento concreto y un aprendizaje sobre nuestro propio trabajo. La evaluación sirve para eso. Entonces, nos parecía importante poder dejar todo registrado y, además, también por una cuestión [...] desde los sesgos profesionales, en este caso desde mi mismo sesgo profesional. Pero sí, muchas veces todo lo que tenga que ver con la agenda de igualdad, políticas de género y demás son considerados por ser cuestiones más *soft*, más blandas

(Comunicación personal, responsable del área de género de EANA, 2022).

Una tercera línea de trabajo implicó desarmar ciertas lógicas de trabajo discriminatorias que promovían la desigualdad en el ámbito laboral y generaban obstáculos en las trayectorias laborales, con el fin último de lograr una conciliación entre la vida laboral y la vida personal más armoniosa. Para ello, se aprobó cierta normativa específica y las acciones tales como la exención voluntaria del trabajo nocturno para madres lactantes, la posibilidad de tiempo para chequeos preventivos, la instauración de espacios de lactancia y el sostenimiento del apto físico.

Todos hacen turnos nocturnos; en el caso, por ejemplo, de las madres lactantes, generamos una normativa interna que las exime de realizar turnos nocturnos, excepto que ellas lo deseen. Digamos, un derecho, que ellas pueden decidir no realizar turnos nocturnos, hasta que cumple un año de vida la criatura (Comunicación personal, responsable de gerencia de EANA, 2022).

Adicionalmente y en esta línea, un avance de gran magnitud fue el cambio de normativa que definió que las personas gestantes no perdieran el apto físico para el desarrollo de sus tareas en el período de embarazo. Habitualmente, hasta la modificación reglamentaria, las trabajadoras operativas que desarrollan tareas como controladoras de tránsito aéreo u operadoras de plan de vuelo, dejaban automáticamente de estar habilitadas para llevarlas a cabo al quedar embarazadas.

La mujer cuando queda embarazada pierde su apto físico, o sea, es casi como si se considerara la situación de embarazo como una enfermedad, digamos, ¿no? Es decir, pasás a estar embarazada, te bajan de la torre de control (Comunicación personal, responsable de gerencia de EANA, 2022).

La inhabilitación para desempeñarse en su función implicaba, además, una interrupción en su trayectoria laboral y carrera profesional, si tenemos en cuenta el tiempo de la licencia por maternidad y la inhabilitación durante un embarazo.

Estas y otras acciones pueden conjugarse en el gran desafío señalado en una de las entrevistas sobre lo que implica “transformar un raviol en políticas concretas [...] por lo menos en eso estamos acá”⁽¹¹⁾ (Comunicación personal, responsable de gerencia de EANA, 2022). Las personas entrevistadas coinciden en subrayar que es necesario empoderar a las áreas de género: que no responda simplemente a establecer en la estructura organizacional una gerencia o departamento de manera limitada, sino que, además de reconocerse institucionalmente, lo sea operativamente. Además, que el cargo de dirección sea ocupado por mujeres, en ese puesto gerencial y en otros, y que sean reconocidas y legitimadas por sus pares de otras gerencias o áreas.

Discusión

Tal como emerge del relevamiento y análisis realizado, en EANA se impulsó un programa con perspectiva de género con grandes avances, pero, también, se evidenciaron algunos obstáculos emergentes para su desarrollo. En cualquier caso, no se desconoce que el período analizado se encuadra en un contexto político ideológico acompañado desde la gestión del gobierno nacional que resultaba favorable al desarrollo de políticas de género. Asimismo, Argentina lleva más de una década con la presencia constante de movimientos feministas que impulsan la agenda de género.

El desafío planteado fue afrontado en EANA a partir de la apuesta a la institucionalización y transversalización de las acciones de género. Esto implicó, por un lado, la creación de una gerencia específica para el abordaje de la temática que impulse la implicación de todas las áreas de la empresa en esa perspectiva. Por el otro, la confección e implementación de un Plan de Igualdad a largo plazo.

Las características del espacio laboral de EANA presentan un carácter fuertemente masculinizado, lo que supuso intentar superar las dificultades provenientes del sostenimiento de estereotipos de género y prejuicios asociados tanto al desempeño de mujeres en organizaciones como a tareas históricamente masculinizadas. De allí se derivan un conjunto de problemáticas usuales en tales ámbitos, como la segregación horizontal y vertical y las

consecuencias en la brecha de género laboral. En ese marco, las acciones propuestas abordaron los distintos tipos de políticas de igualdad de género identificados en la literatura (Rodríguez Gustá, 2008): si bien el énfasis particular se ubicó en el avance hacia la transversalización de las políticas de género, las acciones emprendidas no escaparon a la tensión entre el abordaje de “problemas de mujeres” y perspectiva de género (Gaba, 2025).

En ese sentido, se llevaron adelante diversas acciones, tales como las relacionadas con acciones afirmativas y las que incorporaban la perspectiva de género de manera explícita, que encontraron en el ámbito de EANA lo que se puede caracterizar, al menos de manera tentativa, como algunos diferenciales relativamente positivos respecto a otro tipo de entidades empresariales. Específicamente, en línea a lo señalado por la literatura para las organizaciones públicas en general (Connell, 2006), como para las empresas públicas en particular (González, 2023; González & Yáñez, 2022), la relación con el ámbito de lo público parece ser un punto relevante para el sostenimiento de las acciones de género más allá de los obstáculos existentes. Asimismo, el contexto político y las capacidades estatales influyeron para que tal perspectiva resulte preponderante, lo que resalta el lugar de tales condiciones para el éxito en el desarrollo de las políticas de igualdad, tal como lo han puesto de manifiesto estudios anteriores (Rodríguez Gustá et al., 2017). Al respecto, emerge como un aspecto relevante la coordinación con otros organismos (empresas y agencias estatales) en torno a las políticas de género como una forma de ampliar su viabilidad a partir de una base de sustentación más amplia que la limitada a la propia empresa, abarcando, de hecho, todo el sector de actividad en cuestión. Asimismo, la existencia de marcos legales y programáticos de aplicación más general a la administración pública (como la Ley Micaela) y a las empresas públicas (los *Lineamientos*) parecen haber contribuido a legitimar las acciones planteadas y, juntamente con lo mencionado anteriormente, a marcar una tendencia hacia la transversalización de las políticas ⁽¹²⁾.

Sin embargo, no es menor destacar que los obstáculos emergentes para el desarrollo de las acciones de género resultaron, asimismo, relevantes. Una parte importante se puede relacionar con la perspectiva sobre las incongruencias de roles señaladas por Eagly y Karau (2002), en tanto las reacciones sobre las acciones de género emprendidas presentaron, en el personal masculino, ciertas resistencias. En particular, el énfasis en la necesidad de ampliar el abordaje desde distintas áreas de la empresa, no sólo desde las específicas de género, que logre darles legitimidad y reconocimiento a las acciones y al liderazgo de las mujeres en los puestos de dirección que lo llevan adelante parece buscar hacer frente a los prejuicios persistentes sobre la capacidad del personal femenino para desempeñar tales roles. El riesgo emergente es configurar algunas prácticas *tokenistas*⁽¹³⁾ que abordan la problemática de género de manera superficial (González et al, 2024). Paradójicamente, puede darse que se soliciten nuevas tareas a trabajadoras mujeres en las áreas de género o se facilite el acceso a puestos directivos de mujeres únicamente en las gerencias o áreas de género (González, 2023; González, 2025).

En cualquier caso, en el objetivo de la transversalización se condensaron no sólo un conjunto de acciones de igualdad de género, sino también la búsqueda de su sustentabilidad, lo cual condujo a un avance relativamente significativo de la cuestión. Esto parece haber sido así en el caso de EANA, lo cual configura un punto de apoyo relevante, aunque limitado, para la profundización del análisis de este tipo de políticas en las empresas públicas argentinas. Un mejor conocimiento del fenómeno implicaría ampliar el análisis a otras empresas con el fin de consolidar un análisis integral de la cuestión, lo cual se espera realizar en futuros estudios.

Agradecimientos

Las/os autoras/es agradecen a las personas entrevistadas, sin cuya contribución este trabajo no hubiese sido posible. Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Políticas de género y diversidad: obstáculos y desafíos para su implementación en empresas públicas argentinas” de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Notas del artículo

1. El Ministerio de Desarrollo Productivo, encargado del desarrollo de planes y ejecución de acciones orientadas a la promoción de la producción industrial del país, fue disuelto en agosto de 2022 y sus áreas pasaron al Ministerio de Economía.
2. La segregación ocupacional de género refiere “al fenómeno por el cual los y las trabajadoras acceden al mercado de trabajo de manera diferenciada, esto es, tendiendo a concentrarse en diferentes sectores u ocupaciones en función de su sexo” (Ibáñez et al., 2022). Este fenómeno es, como se sugirió, una de las principales bases sobre las que se asienta la brecha salarial de género.
3. A su vez, se considera al género como un sistema de múltiples niveles, en intersección con cuestiones de raza y clase; al tiempo que se busca que la perspectiva de género esté presente en todas las políticas públicas, no limitándolas a una única área o sector.
4. Por ejemplo, desde un abordaje general, el MMGyD impulsa el Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021-2023 (D.A. JGM 1745/2020) y, entre otras acciones relacionadas, el Programa Nacional para la Igualdad de Géneros en el Trabajo, el Empleo y la Producción “Igualar” (Res. 220/2020). Para un panorama de las acciones emprendidas recientemente por dicho organismo, véase, por ejemplo, el Informe de Gestión del año 2021 (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación, 2021).
5. Al respecto, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (International Air Transport Association, IATA) lanzó en 2019 la iniciativa 25by2025, que busca la incorporación de mejores prácticas en la industria respecto a las cuestiones de género y que se fija como objetivo alcanzar un mínimo de 25% de presencia femenina en el empleo de la actividad.
6. Durante 2025 se avanzó en su transformación desde una Sociedad del Estado a una Sociedad Anónima, en cumplimiento de lo señalado por el Decreto N°70/2023. Este cambio implica algunas modificaciones en su encuadre legal que la asimilan, en gran medida y al menos en su

funcionamiento formal, al resto de las sociedades comerciales privadas.

7. Otro ejemplo de la rama de actividad es la ferroviaria y fundamentalmente nos referimos a la conducción de trenes que se hace visible en la empresa pública Trenes Argentinos Operaciones. En la actualidad solo existen unas pocas mujeres que conducen trenes subterráneos únicamente.
8. A ello debe sumarse que en 2021 se sancionó la Ley N°27.636 de Promoción del Acceso al Empleo Formal para personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán - Lohana Berkins”. Esta ley establece medidas de acción positiva para la inclusión laboral de las personas del colectivo trans, entre ellas, el establecimiento de un cupo no inferior al 1% del total de su personal para personas travestis, transexuales y transgénero en todos los ámbitos del Estado nacional, incluidas las empresas estatales.
9. Cabe destacar, que el Plan se encuentra adscripto, además, a los marcos normativos nacionales e internacionales y se organiza a partir de cinco principios rectores: igualdad de oportunidades y trato, ambiente libre de violencia, transversalidad de género, diversidad e inclusión, integralidad, sostenibilidad y transparencia.
10. *Power Bi* es un servicio de análisis de datos de la compañía Microsoft que provee visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial, muy usado en la gestión corporativa.
11. De manera informal, se designa como “raviol” al puesto y las funciones relacionadas dentro de la estructura de una organización.
12. Vale señalar que un contexto político favorable para el desarrollo de políticas de género en organizaciones públicas puede ser, al mismo tiempo, sumamente inestable y dependiente de los cambios en la orientación político-ideológica a nivel gubernamental. En el caso de EANA, tras el cambio de gobierno producto de las elecciones de 2023 y la asunción del presidente Javier Milei, con una fuerte impronta contraria a las políticas de género, la Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género fue disuelta y las

referencias al género fueron prácticamente eliminadas de los planes de la compañía.

13. Tokenismo viene del inglés *token* (símbolo) y suele traducirse como *florearismo* para dar cuenta de una inclusión que realiza pequeñas concesiones a grupos minoritarios.

Contribución de los autores

Todos/as los autores/as contribuyeron de manera equitativa a la realización de la totalidad de las tareas que derivaron en el presente trabajo.

Disponibilidad de los datos de la investigación

Los datos generados y analizados en esta investigación que no están alcanzados por normas y acuerdos de confidencialidad están disponibles previa solicitud al autor correspondiente al correo manuelyanez@economicas.uba.ar

Comentarios de evaluación

Este artículo fue sometido a un proceso de evaluación a través de revisión por pares en modalidad anónima, de acuerdo con la política de transparencia editorial de la revista. Los revisores, que participaron de manera anónima en este proceso, dieron su consentimiento para la publicación de los comentarios emitidos durante la revisión.

Comentarios de evaluación 1: El artículo aborda una temática pertinente y actual para los estudios de género y las políticas públicas, centrada en un ámbito poco explorado como el de las empresas públicas en sectores masculinizados. El marco teórico es adecuado y actualizado, aunque los cruces entre género, jerarquía organizacional, calificación técnica y diversidad sexo-genérica no se desarrollan explícitamente desde una perspectiva interseccional. La metodología cualitativa basada en un estudio de caso resulta coherente con los objetivos del trabajo; no obstante, se sugiere explicitar con mayor claridad los criterios de selección de informantes y las consideraciones éticas, en particular el consentimiento informado. El análisis empírico es consistente y aporta información relevante, aunque en algunos pasajes predomina la descripción institucional, por lo que sería conveniente profundizar

en el análisis crítico (realizar una interpretación crítica de la descripción institucional). La redacción es clara, con correcciones ortográficas pendientes.

Comentarios de evaluación 2: El artículo presenta una contribución relevante al análisis de la transversalización de políticas de género en empresas públicas, abordando un caso empírico significativo en un sector altamente masculinizado. Su fortaleza radica en la articulación entre teoría organizacional y evidencia empírica, así como en la identificación de tensiones entre institucionalización y resistencias culturales. No obstante, requiere ajustes sustanciales para alcanzar estándares de publicación indexada, particularmente en la incorporación de una sección de conclusiones, el fortalecimiento del análisis crítico y la inclusión de una declaración ética explícita.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Actis Di Pasquale, E., & Savino, J. (2023). La segregación ocupacional por razones de género en el empleo registrado en el sector privado de Argentina (1996-2023). En, I Congreso Internacional de la Red Iberoamericana de Investigación en Trabajo, Género y Vida Cotidiana (Red TRAGEVIC). Cadiz, 5 y 6 de octubre de 2023. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3959/1/actis-savino-2023.pdf>
- Alfama Guillén, E. (2015). Género, poder y administraciones públicas: Sobre la (im)posibilidad del cambio hacia una mayor igualdad, una revisión de la literatura. *Revista Española de Ciencia Política*, 39, 263-287. https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/38506/pdf_11
- Bernier, L., Bance, P., & Florio, M. (Eds.). (2020). *The Routledge handbook of state-owned enterprises*. Routledge.
- Bustelo Ruesta, M. (2001). *La evaluación de las políticas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999* [Tesis de Doctorado]. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- Canelo, P., & Duarte Ávalos, G. (2023). El Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad durante el gobierno de Alberto Fernández: Del volvimos mujeres a los rigores de la crisis política. *Descentrada*, 7(2). <https://doi.org/10.24215/25457284e215>
- Castellani, A. (2025). Desigualdad de género en la administración pública: Análisis del caso argentino entre 2009 y 2023. *Reforma y Democracia*, 92,1-32. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n92.a427>
- CEP XXI. (2021). *Empleo femenino y composición sectorial en Argentina 2007-2021*. Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Desarrollo Productivo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/empleo_femenino_y_composicion_sectorial.pdf
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837-849. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71.
- Eagly, A., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>

- Empresa Argentina de Navegación Aérea Sociedad del Estado. (2023). *Reporte anual de gestión 2022*. EANA. https://eana.com.ar/sites/default/files/2023-09/Reporte-anual-2022-EANA_0.pdf
- Fernández Hasan, A. (2007). Desigualdad de género: La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional. *La Ventana*, 25, 140-167. <https://www.redalyc.org/pdf/884/88402506.pdf>
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Reis*, 106, 33-62. <https://www.redalyc.org/pdf/997/99717667002.pdf>
- Gaba, M. (2010). Las organizaciones generizadas: La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. En, II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, Buenos Aires. <https://www.academica.org/000-031/355.pdf>
- Gaba, M. (2025). Género(s) y organizaciones: Entre estigmas y transformaciones. *Cuestiones de Sociología*, 32, e192. <https://doi.org/10.24215/23468904e192>
- García Beaudoux, V. (2018). Carreras de obstáculos y laberintos de cristal. En C. Muñoz (Ed.), *El Atlas de la revolución de las mujeres. Las luchas históricas y los desafíos actuales del feminismo* (pp. 66-70). Capital Intelectual.
- García de Fanelli, A. (1988). *Mujeres y empleo público: El caso de las empresas estatales*. (No. 1; Documentos CEDES). Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- González, V. (2023). Aproximaciones a las políticas de igualdad de género en las empresas públicas nacionales. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 24(41), 1-18. doi: [10.14409/daapge.2023.41.e0046](https://doi.org/10.14409/daapge.2023.41.e0046)
- González, V., & Yáñez, M. (2022). Desafíos para la implementación de políticas para la igualdad de género y diversidad en el ámbito de las empresas públicas en Argentina (2020-2021). *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 8(2), 87-104. <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/66998/74378>
- González, N. L., González, V., & Pinzón Montes, A. (2024). Perspectiva de género en las organizaciones: un camino sinuoso al aprendizaje organizacional. *Trabajo y Sociedad*, 25(42), 91-108. <https://www.redalyc.org/journal/3873/387376812005/html/>
- González, N. (2025). Género en las escuelas clásicas del pensamiento administrativo: Una topicalización esencial. *Poliedro Revista de la Universidad de San Isidro*, 6(21). <https://drive.google.com/file/d/1zrVISkxq0OVW3pO490BRC8aWC6PTVDwT/view>
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>
- Heller, L. (2012). *Diversidad de género en las organizaciones: Empresas globales, culturas locales* [Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas]. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218_HellerL.pdf
- Ibáñez, M., Mingo, E. G., & Aguado, E. (2022). Mujeres en mundos de hombres: Segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. *Sociología del Trabajo*, 101, 329-343. <https://doi.org/10.5209/stra.81673>
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2020). *Lineamientos para la igualdad de género en*

- las empresas y sociedades del Estado. Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 10 (19), 187-199. <https://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/articulo/download/3331/1694/11284>
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. (2021). *Informe de Gestión 2021*. Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/12/informe_de_gestion_mmgvd_2021.pdf
- Morgan, G. (1986). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Mutti, A. H. (2017). Tránsito aéreo civil y militar. En *Aportes para un nuevo Código Aeronáutico* (pp. 165-178). UNDEF Libros.
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Núñez, P., & Aruano, L. (2020, septiembre). *Mujeres en los directorios de Empresas Públicas*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. <https://www.cippec.org/textual/mujeres-en-los-directorios-de-empresas-publicas/>
- Paz, J. (2023). Segregación por género en el mercado de trabajo argentino. La importancia de la segmentación laboral y otros factores asociados. *Trabajo y Sociedad*, 24 (40), 35-60. <https://www.redalyc.org/journal/3873/387375273002/>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Estrategia de políticas integrales para la cohesión social en América Latina y el Caribe*. Documento base. PNUD/AECID.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008). Las políticas sensibles al género: Variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Temas y Debates*, 16, 109-129. <https://doi.org/10.35305/tyd.v0i16.75>
- Rodríguez Gustá, A. L., Madera, N., & Caminotti, M. (2017). Governance models of gender policy machineries under left and right governments in Latin America. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 24(4), 452-480. <https://doi.org/10.1093/sp/jxx015>
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de caso*. Morata.
- Valsangiácomo, A. (2021). *¿Dónde están las mujeres? Subrepresentación femenina en puestos de decisión en Empresas Públicas Nacionales durante el primer año de gestión de Mauricio Macri (2015-2016) y Alberto Fernández (2019-2020)* [Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas]. Universidad de San Andrés.
- Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 77, 159-189. <https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazquez/urbiolaa>
- Vergara, N. (2018). El servicio público en el sector aerocomercial. La eliminación parcial de las "tarifas mínimas". *Ab-Revista de Abogacía*, 2(3), 67-76.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5 ed.). SAGE.