Segundo Congreso Nacional de Estudios Interdisciplinares sobre Diversidad y Disidencias Sexuales y de Género. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 2026.

Cuando la empresa se torna un lugar posible: políticas de diversidad, equidad e inclusión en PyMEs cordobesas.

Scarpino, Pascual, Massei del Papa, Luana y Presman, Clara.

Cita:

Scarpino, Pascual, Massei del Papa, Luana y Presman, Clara (2026). *Cuando la empresa se torna un lugar posible: políticas de diversidad, equidad e inclusión en PyMEs cordobesas. Segundo Congreso Nacional de Estudios Interdisciplinares sobre Diversidad y Disidencias Sexuales y de Género. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/2congresodiversidad/37

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/eqyo/R8E

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

Cuando la empresa se torna un lugar posible: políticas de diversidad, equidad e inclusión en PyMEs cordobesas

Pascual Scarpino, Clara Presman y Luana Massei del Papa

I. Insistir en lo posible

En la presente ponencia nos proponemos compartir y analizar la experiencia del proyecto "Córdoba DE&I. Programa Piloto de Diversidad, Equidad e Inclusión para empresas de la ciudad", impulsado desde la Asociación Civil El Telar con el financiamiento y acompañamiento del programa Ciudad Activa de la Municipalidad de Córdoba, implementado durante el año 2025. La iniciativa tuvo como propósito promover la incorporación del enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión -en adelante, DEI- en los ámbitos laborales, contribuyendo a la construcción de entornos más justos y respetuosos de los derechos humanos, con especial atención a las condiciones de participación de personas LGBTIQNb+.

El título de este trabajo recupera una pregunta que atraviesa la propuesta: *¿qué condiciones permiten que una empresa se torne un lugar posible para quienes encuentran barreras persistentes en sus trayectorias laborales?* La posibilidad a la que nos referimos comprende el acceso al empleo, pero también la permanencia, el reconocimiento, la participación y el desarrollo profesional. Supone poder trabajar sin que la identidad o expresión de género, la orientación sexual o el alejamiento de las expectativas dominantes se conviertan en motivos de descalificación, hostigamiento o exclusión.

Desde esta perspectiva, el proyecto articuló tres líneas de intervención: la formación de PyMEs cordobesas; el fortalecimiento de herramientas de búsqueda laboral para personas LGBTIQNb+; y la elaboración de recursos prácticos para acompañar la gestión organizacional. Su carácter piloto permitió identificar demandas, ensayar estrategias y reconocer límites relevantes para futuras intervenciones.

Las reflexiones que presentamos se apoyan en el documento diagnóstico y de recomendaciones finales del programa y en antecedentes sobre las condiciones sociolaborales de la población LGBTIQNb+. Constituyen una lectura situada de la experiencia, sus aprendizajes y tensiones. Diferenciamos, por ello, las actividades y los recursos desarrollados de aquellas transformaciones cuya constatación requeriría seguimiento posterior, especialmente en materia de contrataciones, permanencia laboral y cambios estructurales en las culturas organizacionales.

II. La desigualdad en la diversidad: derechos, trayectorias y condiciones sociolaborales de un colectivo históricamente vulnerado

Variadas son las herramientas jurídicas y normativas que establecen, a escala nacional e internacional, la protección de los derechos de las personas LGBTIQNb+ en tanto derechos humanos (Principios de Yogyakarta, 2006 y +10; Ley 26.618 de Matrimonio Igualitario, 2010; Ley 26.743 de Identidad de Género, 2012; Convenio 190 de la OIT, 2019; Ley 27.636 de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero, 2021). Sin embargo, su reconocimiento convive con desigualdades persistentes en las condiciones de vida de estas poblaciones. Como hemos señalado en trabajos anteriores, esta coexistencia suele presentarse como una situación aparentemente paradojal: mientras se conquistan herramientas normativas, continúan reproduciéndose desigualdades culturales, sociales, políticas y económicas vinculadas con la orientación sexual, la expresión y la identidad de género (Scarpino, 2025). Desde una perspectiva crítica de las relaciones de poder que organizan el sistema-mundo moderno-colonial, entendemos que esta aparente contradicción requiere analizar los procesos que producen simultáneamente reconocimiento y exclusión. En este sentido, hemos sostenido que "[e]l aumento cuantitativo de normativas en el terreno jurídico no es, necesariamente, concomitante a procesos socio-culturales que acompañan dichas transformaciones" (Scarpino et al., 2023, p.

176). Esta lectura permite reconocer el valor de las conquistas normativas e interrogar las condiciones necesarias para su ejercicio efectivo. Su traducción en prácticas cotidianas constituye un terreno de disputas, mediaciones e intervenciones.

El Primer Relevamiento Nacional de Condiciones de Vida de la Diversidad Sexual y Genérica de Argentina (Manzelli et. al, 2024) aporta elementos para abordar estas tensiones en el mundo del trabajo. Desarrollado durante 2023, combinó un mapeo de organizaciones, la recuperación de estudios previos, entrevistas a referentes y una encuesta online autoadministrada que reunió 15.211 respuestas de personas de 16 años o más residentes en el país. Sus resultados deben leerse atendiendo a los sesgos de participación y accesibilidad propios de esta modalidad, sin trasladarlos automáticamente al conjunto de la población LGBTIQNb+, sino justamente al conjunto de experiencias que reporta. En cualquier caso, un aspecto relevante que presenta es la coexistencia de niveles educativos relativamente elevados entre quienes respondieron y dificultades para acceder a mejores condiciones laborales. Esta relación cuestiona las explicaciones que atribuyen los problemas de inserción exclusivamente a déficits de formación individual. La acumulación de credenciales educativas no garantiza su reconocimiento: resulta necesario interrogar las condiciones sociales e institucionales bajo las cuales esos saberes pueden transformarse en oportunidades.

Esta cuestión adquiere especial importancia para una propuesta que incluyó herramientas de búsqueda laboral. Fortalecer capacidades para elaborar un currículum o presentar una trayectoria puede ampliar recursos disponibles, pero su alcance depende también de los criterios de selección y valoración de las organizaciones empleadoras. De allí la relevancia de articular el trabajo con personas LGBTIQNb+ con intervenciones sobre las prácticas empresariales.

Tampoco es posible hablar de una experiencia laboral homogénea del colectivo. Los resultados muestran diferencias sustantivas según la orientación sexual y la identidad de género, con obstáculos particularmente intensos entre personas travestis, trans y no binarias. Estas desigualdades se expresan en el acceso a la ocupación, las modalidades de inserción y las posiciones alcanzadas. Entre las personas ocupadas relevadas, más del 65% de las personas LGB cisgénero se desempeñaba en puestos profesionales o técnicos, mientras que entre las personas trans la proporción se ubicaba alrededor del 40%.

La mayor presencia del trabajo por cuenta propia entre personas trans y no binarias también exige una lectura situada. Esta modalidad puede constituir una elección y un espacio de autonomía, pero también una estrategia de subsistencia frente a barreras para acceder o permanecer en empleos asalariados registrados. Su interpretación requiere considerar las condiciones de estabilidad, ingresos y protección social en las que se desarrolla.

Por ello, tener trabajo no equivale necesariamente a encontrarse incluido en condiciones de igualdad. La ocupación puede coexistir con precariedad, falta de reconocimiento y escasas posibilidades de desarrollo. Una intervención centrada únicamente en el ingreso corre el riesgo de invisibilizar aquello que sucede después de la contratación: cómo se distribuyen las oportunidades, qué formas de trato se toleran y qué respuestas existen frente a la violencia.

Las experiencias de discriminación refuerzan esta preocupación. Casi cuatro de cada diez mujeres y feminidades trans participantes reportaron haber sido desestimadas o despedidas de un trabajo por su identidad de género durante el último año. El indicador reúne situaciones que afectan tanto el acceso como la continuidad laboral, mostrando la necesidad de intervenir sobre distintos momentos de las trayectorias.

Estos antecedentes permiten plantear al cisexismo como una dimensión relevante para comprender la desigualdad laboral: expectativas y prácticas que toman las experiencias cisgénero como norma y desvalorizan o excluyen otras identidades. Esta lectura reconoce, asimismo, la persistencia del heterosexismo y las discriminaciones que atraviesan lesbianas, gays y personas bisexuales. Las barreras adquieren intensidades y formas diferentes dentro de la diversidad, y las respuestas institucionales deben atender esas particularidades.

III. El enfoque DEI desde una perspectiva de derechos

En esta experiencia comprendemos la diversidad, la equidad y la inclusión como dimensiones relacionadas, aunque no intercambiables. La diversidad remite a la heterogeneidad de identidades, experiencias y trayectorias presentes en los espacios sociales. Reconocerla supone interrogar qué perfiles han sido considerados legítimos para determinados puestos y cuáles han permanecido excluidos de esas expectativas.

La equidad introduce la necesidad de atender condiciones de partida y obstáculos desiguales. Un procedimiento idéntico para todas las personas puede reproducir desventajas cuando desconoce trayectorias atravesadas por discriminación, interrupciones educativas o dificultades de acceso al empleo formal. Revisar requisitos y criterios de evaluación implica examinar su pertinencia para las tareas y sus posibles efectos excluyentes.

La inclusión involucra las condiciones concretas de participación. La incorporación de personas con trayectorias diversas necesita acompañarse de prácticas que permitan trabajar, intervenir en decisiones y desarrollarse en un entorno respetuoso. La presencia de diversidad en una organización, entonces, no alcanza para afirmar que sus relaciones laborales sean inclusivas.

Los aportes sobre barreras de género en las trayectorias profesionales ayudan a pensar esta complejidad. Eagly y Carli (2007) proponen la metáfora del laberinto para comprender obstáculos distribuidos a lo largo del recorrido hacia posiciones de liderazgo. Esta perspectiva amplía el análisis más allá de una barrera localizada exclusivamente en la cúspide organizacional. Su recuperación requiere reconocer las particularidades de las experiencias LGBTIQNb+, evitando trasladar automáticamente explicaciones construidas para otras poblaciones.

Desde el posicionamiento que orientó el proyecto, el enfoque DEI tiene como fundamento la igualdad y el derecho al trabajo digno. Los posibles beneficios para la innovación, la convivencia o el desempeño empresarial pueden favorecer la interlocución con el sector privado, pero el reconocimiento de derechos no debería quedar condicionado a la demostración de una ventaja económica.

El trabajo con PyMEs exigió traducir estas discusiones en herramientas pertinentes para sus realidades. Las dificultades vinculadas con recursos limitados y ausencia de equipos especializados vuelven necesario construir propuestas situadas, con responsabilidades identificables y posibilidades de continuidad. Se trata de evitar que la agenda dependa exclusivamente del compromiso personal de quienes participan en una capacitación.

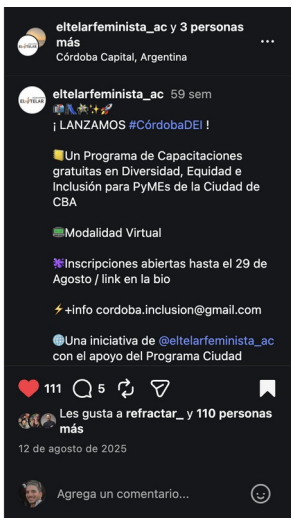
IV. Tres líneas de trabajo para una intervención articulada

La metodología del programa fue participativa y se desarrolló en modalidad virtual, priorizando el intercambio de experiencias y el análisis de situaciones laborales. Los contenidos se organizaron desde un enfoque de derechos humanos, género y diversidad sexual, atendiendo al contexto local y a las particularidades de las organizaciones destinatarias.

CÓRDOBA DE&I

Programa Piloto de Diversidad, Equidad e Inclusión para empresas de la Ciudad.

EL TELAR ASOCIACIÓN CIVIL



La primera línea consistió en capacitaciones gratuitas, virtuales y certificadas dirigidas a PyMEs de Córdoba. La convocatoria combinó difusión en redes sociales, presencia en medios de comunicación y un mapeo de empresas acompañado por contactos personalizados. Esta estrategia buscó construir interlocución con organizaciones que pudieran reconocer la pertinencia de la propuesta para su gestión cotidiana. Los espacios formativos articularon conceptos del enfoque DEI con

preocupaciones concretas. Entre las demandas recurrentes aparecieron el abordaje de situaciones de violencia laboral y de género, la identificación de micromachismos y chistes naturalizados, el manejo de situaciones conflictivas y la necesidad de protocolos claros. La recurrencia de estas inquietudes permite reconocer que las desigualdades también se sostienen mediante prácticas cotidianas cuya legitimidad suele darse por supuesta. Interrogar una broma, una forma de trato o una respuesta frente a un conflicto abre preguntas sobre las relaciones de poder y las responsabilidades institucionales que organizan la convivencia laboral.

La segunda línea se orientó al fortalecimiento de herramientas de búsqueda de empleo para personas LGBTIQNb+. A partir de las necesidades identificadas, se desarrolló una capacitación específica sobre elaboración de currículum vitae y uso estratégico de LinkedIn, cuya recepción fue valorada positivamente en el informe final.b Este componente permitió trabajar sobre recursos para presentar experiencias y capacidades. Su articulación con la formación empresarial resulta decisiva para evitar una lectura individualizante de la empleabilidad. Las dificultades de inserción requieren revisar tanto los recursos disponibles para quienes buscan empleo como los procedimientos y expectativas de las organizaciones empleadoras.bSe avanzó, además, en la construcción de un repositorio de perfiles sociolaborales, concebido para favorecer la vinculación entre personas LGBTIQNb+ y empresas. Esta herramienta ofrece una posibilidad de intermediación, aunque su existencia no equivale a la concreción de contrataciones. Su potencial depende de la activación de vínculos, la actualización de perfiles y el acompañamiento de los procesos de encuentro.



La tercera línea consistió en la elaboración y entrega de un *toolkit DEI* con herramientas y recomendaciones para las organizaciones. Este recurso buscó dar continuidad a los aprendizajes y apoyar su incorporación a la gestión cotidiana. Las recomendaciones del programa priorizan la sensibilización continua, la comunicación no sexista, los procesos de contratación inclusivos y los protocolos frente a la violencia y el acoso. Asimismo, plantean planes estratégicos adecuados a las posibilidades de cada empresa y acompañamiento técnico especializado. El valor de estos materiales radica en su articulación con decisiones, responsabilidades y tiempos institucionales que permitan utilizarlos.



V. Alcances, tensiones y aprendizajes del piloto

Uno de los principales aprendizajes de la experiencia refiere a la distancia entre la recepción favorable de una propuesta y las posibilidades de sostener la participación. A lo largo del proceso, advertimos que el interés inicial no se tradujo en una asistencia sostenida: la participación fue intermitente y su continuidad constituyó uno de los desafíos centrales de la intervención. Esta distancia nos invita a preguntarnos por las condiciones que permiten que una disposición favorable hacia la diversidad se convierta en un compromiso organizacional. Para comprender estas dificultades, consideramos la época del año en que se desarrollaron las actividades, la

coyuntura económica y la disponibilidad de tiempo y recursos de las empresas, en un contexto atravesado por la deslegitimación pública de las agendas de género y diversidad.

Sin agotar las explicaciones posibles, estas dimensiones permiten situar la participación en una trama de condiciones materiales, institucionales y políticas. También nos interpelan a revisar los calendarios, los formatos de trabajo y las estrategias de acompañamiento que proponemos. Por su parte, otro aspecto significativo es que fueron principalmente mujeres quienes sostuvieron la participación. Esta presencia reactualiza una pregunta sobre la distribución del trabajo necesario para promover la igualdad dentro de las organizaciones: ¿quiénes asumen la tarea de formarse, revisar prácticas y movilizar transformaciones? La concentración de estas responsabilidades en quienes ya reconocen su importancia puede limitar el alcance de las propuestas y recargar a las mismas personas. Por ello, involucrar a equipos directivos y mandos medios constituye una condición para que la incorporación del enfoque DE&I se traduzca en compromisos institucionales.

Por otro lado, las demandas de protocolos y asistencia profesional que surgieron durante el proceso también permiten reconocer los límites de las instancias formativas aisladas. Identificar una situación de discriminación no resuelve, por sí mismo, cómo intervenir, a quién recurrir o de qué manera acompañar a las personas involucradas. La sensibilización requiere complementarse con herramientas de actuación y con un acompañamiento técnico que permita construir procedimientos acordes con las características de cada organización. Desde esta perspectiva, la formación constituye un momento de un proceso más amplio, cuya continuidad exige tiempos, recursos y responsabilidades definidas. La articulación entre empresas y personas que buscan empleo plantea otro desafío.

Si bien trabajamos con ambas poblaciones, las instancias de encuentro directo debieron readecuarse debido a limitaciones presupuestarias. Esta situación puso de relieve que la formación de potenciales empleadoras y de personas LGBTIQNb+ en búsqueda laboral necesita complementarse con dispositivos específicos de vinculación: generar oportunidades de encuentro, acompañar los procesos de selección y sostener un seguimiento de las experiencias laborales aparecen como tareas necesarias para profundizar esta línea de intervención.

El desarrollo del piloto nos permitió concretar capacitaciones, elaborar recursos, avanzar en la construcción de un repositorio e identificar demandas que orientan nuevas líneas de trabajo. La recepción favorable de la propuesta y la articulación con el Estado municipal constituyen puntos de apoyo para su continuidad.Sin embargo, evaluar sus efectos sobre la inserción laboral y las prácticas empresariales requiere un seguimiento que excede los tiempos de esta primera experiencia.

La experiencia de Córdoba DE&I nos permite, así, pensar la inclusión laboral como un proceso que articula el fortalecimiento de herramientas personales, la revisión de prácticas organizacionales y la construcción de condiciones institucionales para el acceso, la permanencia y el desarrollo en el empleo. La articulación entre el Estado municipal, una asociación civil y el sector privado hizo posible el desarrollo de la propuesta y permitió poner en relación saberes, recursos y necesidades. Su continuidad supone construir responsabilidades compartidas y mecanismos de acompañamiento, especialmente cuando las empresas reconocen problemas, pero cuentan con capacidades técnicas limitadas para abordarlos. En este marco, las PyMEs constituyen espacios relevantes para promover transformaciones situadas en el entramado productivo local, atendiendo a sus formas de organización y a sus posibilidades de acción. A su vez, trabajar desde una perspectiva de diversidad exige reconocer las desigualdades que atraviesan al propio colectivo LGBTIQNb+.

Para finalizar, resaltamos la consideración en torno a que este proyecto debe ser entendido como una experiencia situada que abrió preguntas y aportó herramientas para la construcción de políticas e intervenciones en el ámbito laboral, en el marco de identificar históricas vulneraciones al ejercicio del derecho al trabajo de la población LGBTQINb+. Fortalecer el acompañamiento a las organizaciones, generar encuentros efectivos entre empresas y personas LGBTIQNb+ y producir información sobre esos procesos constituyen desafíos para su continuida y, como

titulamos este trabajo, colabora con la construcción de la empresa como un lugar posible para las vidas LGBTIQNb+.

Referencias

Barboza Pirán, F., Zucco, N., & Scarpino, P. (2026). Antes del ¡afuera! Un análisis sobre el empleo público LGBTIQNb+ en la Argentina del 2023. En H. Manzelli, M. Marentes, L. Navallo, & M. Álvarez Broz (Eds.), *Trabajo y diversidades sexogenéricas en la Argentina contemporánea* (pp. 31–51). Instituto de Investigaciones Geohistóricas; Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades; Instituto de Investigaciones Psicológicas. https://editoriales.facultades.unc.edu.ar/index.php/edIIPsi/catalog/book/357

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review, 85*(9), 62–71, 146. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17886484/

Ley 26.618 de 2010. Matrimonio civil. 22 de julio de 2010. *Boletín Oficial de la República Argentina*. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/169608/texto

Ley 26.743 de 2012. Identidad de género. 24 de mayo de 2012. *Boletín Oficial de la República Argentina*. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/197860/texto

Ley 27.636 de 2021. Promoción del acceso al empleo formal para personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán–Lohana Berkins”. 8 de julio de 2021. *Boletín Oficial de la República Argentina*. https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/246655/20210708

Manzelli, H., Rabbia, H. H., Marentes, M., Navallo, L., Silva Fernández, A., & Mattus, A. (2023). *Primer relevamiento nacional de condiciones de vida de la diversidad sexual y genérica de Argentina*. Proyecto PICTO-2021-00005: Género, identidades y trabajo. https://censodiversidad.ar

Scarpino, P. (2025). A través del espejo: Crímenes de odio LGBTINB+, anarco-colonialismo y corporalidades maricas en Argentina. En S. Hernández Solís, G. A. García Lara, & M. Albores Argüello (Coords.), *Disidencias sexogenéricas: Identidades, cuerpos, voces e historias de nuestra América* (pp. 177–203). Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. https://www.researchgate.net/publication/393518457_Disidencias_sexogenericas_2025

Scarpino, P., Barboza Piran, F., De Garay Hernández, J., Maritano, O., & Benavídez, A. (2023). Diseño curricular para la integración de los ODS: Universidad y diversidad sexual. *Apuntes de Economía y Sociedad, 4*(2), 134–145. https://doi.org/10.5377/aes.v4i2.16542